

MANAJEMEN PERUBAHAN

Secara umum, perubahan sering diartikan sebagai kondisi yang berbeda dari kondisi sebelumnya. Artinya, perubahan terjadi karena timbul dari suatu proses yang terjadi kemudian dan menggambarkan sebelum dan setelah peristiwa tersebut terjadi, baik berkaitan dengan perubahan fisik, ide, maupun gagasan yang hasilnya mungkin positif (*growth*), negatif (*stagnation*), atau mundur (*collapse*).

Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan oleh perubahan yang terjadi dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam ataupun dari luar organisasi tersebut. Manajemen perubahan juga merupakan proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada seseorang yang akan terkena dampak dari perubahan tersebut. Tujuannya adalah memberi solusi yang diperlukan untuk sukses dengan cara yang terorganisasi dan melalui metode pengelolaan dampak pada individu/organisasi yang terlibat di dalamnya.

Teori dan praktik manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin ilmu dan tradisi ilmu-ilmu sosial, bukan suatu disiplin ilmu terpisah dengan batasan kaku yang terdefinisi dengan jelas. Adapun komponen perubahan meliputi tujuan perubahan, aspek strategi yang perlu diubah, strategi yang diterapkan, sumber daya, manajer perubahan, *agent of change*, serta organisasi dan target audiens yang pasti.

PENERBIT **PUSTAKA SETIA**



Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164
Telp. (022) 5210588 | Fax. (022) 5224105
E-mail. pustaka_seti@yahoo.com
BANDUNG 40253

www.pustakasetia.com

ISBN 978-979-076-526-9



MANAJEMEN PERUBAHAN



Drs. H. Asep Saefullah, M.Si.
Dr. H. Ahmad Rusdiana, M.M.

MANAJEMEN PERUBAHAN

Pengantar
Prof. Dr. H. Endang Soetari, Ad., M.Si.



KATA PENGANTAR

Proses perubahan sosial terdiri atas tiga tahap, yaitu (1) invensi, yaitu proses penciptaan dan pengembangan ide-ide baru; (2) difusi, yaitu proses pengomunikasian ide-ide baru ke dalam sistem sosial; (3) konsekuensi, yaitu perubahan yang terjadi dalam sistem sosial karena pengadopsian atau penolakan inovasi. Perubahan terjadi jika penggunaan atau penolakan ide baru mempunyai akibat.

Perubahan sosial yang dialami masyarakat tidak dapat dipisahkan dari perubahan kebudayaan. Artinya, perubahan pada pola pikir, pola tingkah laku, dan pola hidup. Manusia dianggap sebagai agen perubahan karena tercipta sebagai manusia primitif hingga manusia modern. Hal ini merupakan indikasi adanya perubahan budaya yang membentuk peradaban kemanusiaan yang lebih manusiawi dan berterima dengan keadaan sosio-budaya sepanjang zaman.

Uraian tersebut merupakan bagian isi buku ini yang menunjukkan pentingnya buku ini dijadikan rujukan untuk mata kuliah Manajemen Perubahan. Oleh karena itulah, saya mendukung terbitnya buku ini

sebagai bagian dari pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen secara teoretis dan sebagai bekal untuk dipraktikkan dalam kehidupan berorganisasi.

Prof. Dr. H. Endang Soetari, Ad., M.Si.
Guru Besar UIN Sunan Gunung Djati Bandung

PENGANTAR PENULIS

Tuntutan perubahan terjadi di berbagai bidang kehidupan, termasuk perubahan di bidang pendidikan. Sumber utama pemicu perubahan berasal dari faktor internal dan eksternal suatu organisasi. Sumber perubahan berasal dari beberapa faktor, seperti kondisi yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana, makna, dan pengetahuan baru.

Salah satu faktor pendorong terjadinya perubahan adalah kemajuan teknologi, persaingan yang semakin intensif dan global, semakin banyaknya tuntutan dari pelanggan, profil demografis suatu negara yang berubah, privatisasi bisnis milik masyarakat, dan *stakeholders* yang meminta lebih banyak nilai. Selain itu, kebutuhan terhadap perubahan dipengaruhi oleh kekuatan eksternal, yang mencakup demografi, karakteristik, kemajuan teknologi, perubahan pasar, serta tekanan sosial dan politik. Kekuatan internal meliputi sumber daya manusia, masalah dan prospek, serta perilaku dan keputusan manajerial.

Dari sumber terjadinya perubahan organisasi muncullah tuntutan perubahan, baik dari faktor internal maupun eksternal organisasi, sehingga manajemen perubahan harus memenuhi tuntutan perubahan tersebut. Hal ini merupakan pendekatan terstruktur untuk pergeseran atau transisi individu, tim, dan organisasi pada saat ini menuju masa depan yang diinginkan.

Buku ini merupakan literatur mata kuliah *Manajemen Perubahan* yang disajikan secara sederhana dan mudah untuk dipahami. Semoga bermanfaat untuk mahasiswa dan masyarakat yang mencintai ilmu pengetahuan. Penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk penyempurnaan buku ini.

Drs. H. Asep Saefullah, M.Si.
Dr. H. Ahmad Rusdiana, M.M.

DAFTAR ISI

BAB 1	PENDAHULUAN.....	1
	A. Konsep Perubahan Sosial	2
	B. Difusi, Inovasi, dan Perubahan Sosial	11
	C. Perubahan Sosial pada Abad ke-20.....	22
	D. Teori, Sistem, dan Manajemen Pengelolaan Perubahan Sosial Abad ke-20.....	25
BAB 2	KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN.....	29
	A. Definisi Perubahan dan Manajemen Perubahan.....	30
	B. Proses Perubahan.....	49
	C. Lingkungan Perubahan.....	55
	D. Pendekatan Manajemen Perubahan.....	60
BAB 3	KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI.....	63
	A. Konsep Kepemimpinan Perubahan Organisasi (<i>Organizational Change</i>).....	64
	B. Konsep Kepemimpinan Perubahan.....	69

	C. Peran-peran Esensial Kepemimpinan dalam Perubahan	76
	D. Implementasi Kepemimpinan dalam Perubahan	80
BAB 4	TEORI DAN KONSEP ORGANISASI:	
	KEDUDUKAN MANUSIA DALAM ORGANISASI.....	85
	A. Teori dan Konsep Organisasi	86
	B. Perkembangan Teori dan Konsep Organisasi	94
	C. Bentuk-bentuk Organisasi.....	99
	D. Pentingnya Manusia dalam Organisasi.....	108
BAB 5	PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI.....	113
	A. Konsep Lingkungan Organisasi	114
	B. Perubahan pada Lingkungan Organisasi	121
BAB 6	MAZHAB TEORI MANAJEMEN PERUBAHAN	133
	A. Mazhab Teori Manajemen Perubahan	134
	B. Jenis Perubahan.....	139
	C. Tipe-tipe dan Bentuk Perubahan Organisasi.....	142
	D. Kekuatan dan Resistensi terhadap Perubahan Organisasi	143
BAB 7	HUKUM DAN PERUBAHAN SOSIAL	147
	A. Konsep Hukum dan Perubahan.....	147
	B. Aspek-aspek Perubahan Sosial yang Berhubungan dengan Perubahan Hukum.....	157
	C. Kerja Hukum dalam Hubungan dengan Perubahan Sosial: Sarana Kontrol Sosial dan <i>Social Engineering</i>	160
BAB 8	KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM ORGANISASI	165
	A. Konsep Dasar <i>Knowledge Management</i>	166
	B. Penerapan Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>).....	177
	C. <i>Knowledge Management</i> pada Organisasi Pemerintah.....	179

D. Menuju Birokrasi Berbasis <i>Knowledge Management</i>	186
BAB 9 PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI	195
A. Konsep Dasar Pembelajaran Organisasi	197
B. Kompetensi dalam Pembelajaran Organisasi	210
C. Tingkat Diversifikasi dalam Pembelajaran Organisasi	218
D. Kinerja dalam Pembelajaran Organisasi	228
DAFTAR PUSTAKA	239
PROFIL PENULIS	257

BAB 1

PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk individu yang tidak dapat melepaskan diri dari hubungan dengan manusia lain. Hubungan inilah yang memunculkan kelompok sosial (*social group*), yang dilandasi oleh kesamaan kepentingan. Meskipun demikian, tidak berarti bahwa semua himpunan manusia dapat dikatakan kelompok sosial. Untuk dikatakan kelompok sosial terdapat persyaratan tertentu. Dalam kelompok sosial yang masyarakatnya telah tersusun akan terjadi perubahan berupa sebuah keniscayaan karena perubahan merupakan hal yang mutlak terjadi pada kehidupan.

Perubahan sosial adalah perubahan dalam hubungan interaksi antarorang, antarorganisasi, atau antarkomunitas perubahan sosial berkaitan dengan "struktur sosial" atau "pola nilai dan norma" serta "peran". Dalam konsep lain, dikenal dengan perubahan "sosial-budaya" karena manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat dipisahkan dengan kebudayaannya.

Cara sederhana untuk memahami perubahan sosial (masyarakat) dan kebudayaan adalah dengan membuat rekapitulasi dari semua perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Bahkan, jika ingin mendapatkan gambaran yang lebih jelas lagi mengenai perubahan

masyarakat dan kebudayaan, hal yang paling penting dilakukan adalah mencoba mengungkap semua kejadian yang sedang berlangsung di tengah kehidupan masyarakat.

Kenyataan mengenai perubahan dalam masyarakat dapat dianalisis dari berbagai segi, di antaranya arah yang dikehendaki oleh perubahan dalam masyarakat yang bergerak (*direction of change*) meninggalkan faktor dan unsur-unsur yang diubah. Akan tetapi, setelah meninggalkan faktor tersebut, perubahan bergerak menuju bentuk yang baru atau bergerak pada bentuk yang sudah ada pada waktu lampau.

Proses perubahan sosial terdiri atas tiga tahap, yaitu (1) invensi, yaitu proses penciptaan dan pengembangan ide-ide baru; (2) difusi, yaitu proses pengomunikasian ide-ide baru dalam sistem sosial; (3) konsekuensi, yaitu perubahan yang terjadi dalam sistem sosial karena pengadopsian atau penolakan inovasi. Perubahan terjadi jika penggunaan atau penolakan ide baru itu mempunyai akibat.

A. Konsep Perubahan Sosial

1. Definisi Perubahan Sosial

Perubahan sosial adalah proses ketika terjadi perubahan struktur dan fungsi suatu sistem sosial. Perubahan tersebut terjadi karena masuknya ide-ide pembaruan yang diadopsi oleh para anggota sistem sosial yang bersangkutan.

Definisi perubahan telah berkembang sangat luas. Para ahli sosiologi dan antropologi telah banyak membicarakannya. Wilbert Moore, misalnya, mendefinisikan perubahan sosial sebagai “perubahan penting dari struktur sosial”. Struktur sosial adalah “pola perilaku dan interaksi sosial”. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa perubahan sosial dalam suatu kajian dilakukan untuk melihat dan mempelajari tingkah laku masyarakat dalam kaitannya dengan perubahan. Dalam menghadapi perubahan sosial budaya, masalah utama yang perlu

diselesaikan adalah pembatasan pengertian atau definisi perubahan sosial dan perubahan kebudayaan.¹

Menurut Max Weber, tindakan sosial atau aksi sosial (*social action*) tidak dapat dipisahkan dari proses berpikir rasional dan tujuan yang akan dicapai oleh pelaku. Menurut motifnya tindakan sosial dapat dipisahkan menjadi empat macam tindakan, yaitu: (1) tindakan untuk mencapai satu tujuan tertentu, (2) tindakan berdasarkan adanya satu nilai tertentu, (3) tindakan emosional, dan (4) tindakan yang didasarkan pada adat kebiasaan (tradisi).²

Proses sosial diartikan sebagai setiap perubahan sosial atau interaksi yang dilihat sebagai kualitas dan arah konsistensi yang mengabstraksikan suatu pola umum, yang dapat diamati seperti peniruan, akulturasi, konflik, dan stratifikasi. Baik-buruknya suatu proses sosial bergantung pada situasi proses itu berlaku, yang berkaitan dengan nilai atau norma yang subjektif.³ Pada dasarnya, perubahan sosial yang dialami oleh setiap masyarakat, tidak dapat dipisahkan dari perubahan kebudayaan masyarakat yang bersangkutan.

Perubahan sosial meliputi semua segi kehidupan masyarakat, yaitu:

- (1) perubahan dalam cara berpikir dan interaksi sesama warga yang semakin rasional;
- (2) perubahan dalam sikap dan orientasi kehidupan ekonomi menjadi semakin komersial;
- (3) perubahan dalam tata cara kerja sehari-hari yang semakin ditandai dengan pembagian kerja pada spesialisasi kegiatan yang semakin tajam;
- (4) perubahan dalam kelembagaan dan kepemimpinan masyarakat yang semakin demokratis;
- (5) perubahan dalam cara dan alat-alat kegiatan yang semakin modern dan efisien, dan lain-lain.

¹⁾ Maore Wilbert E., *Order and Change, Essay in Comparative Sociology*, New York: John Wiley & Sons, 1967, hlm. 3.

²⁾ Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, *Best Practices From Leading. Organization*, The Talent Management Handbook, 2004, hlm. 231.

³⁾ Judistira K. Garna, *Teori-teori Perubahan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1992, hlm. 80.

Dari beberapa pendapat ahli ilmu sosial tersebut, jelas bahwa perubahan sosial adalah suatu proses perubahan, modifikasi, atau penyesuaian yang terjadi dalam pola hidup masyarakat, yang mencakup nilai budaya, pola perilaku kelompok masyarakat, hubungan sosial ekonomi, serta kelembagaan masyarakat, baik dalam aspek kehidupan material maupun nonmaterial.

Perubahan sosial dalam masyarakat bukan merupakan hasil atau produk, tetapi merupakan sebuah proses. Perubahan sosial merupakan keputusan bersama yang diambil oleh anggota masyarakat. Dalam hal ini, konsep dinamika kelompok menjadi sebuah bahasan yang menarik untuk memahami perubahan sosial.⁴

Kurt Lewin dikenal sebagai bapak manajemen perubahan, karena ia dianggap sebagai orang pertama dalam ilmu sosial. Secara khusus, ia melakukan studi tentang perubahan secara ilmiah. Konsepnya dikenal dengan model *force-field* yang diklasifikasi sebagai model *power-based* karena menekankan kekuatan-kekuatan penekanan. Menurutny, perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap kelompok, individu, atau organisasi. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan penolakan (*resistences*) untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat *driving forces* dan melemahkan *resistences to change*.⁵

Berikut langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan, yaitu:

- (1) *unfreezing*, merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah;
- (2) *changing*, merupakan langkah tindakan, baik memperkuat *driving forces* maupun memperlemah *resistances*;
- (3) *refreshing*, membawa kembali kelompok kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*).

⁴⁾ Netting, F. Ellen, Peter M. Kettner dan Steven L. McMurtry, *Social Work Macro Practice*. Third Edition. Boston: Allyn, 2004, hlm. 211.

⁵⁾ Kurt Lewin, *A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers*. New York: McGraw-Hill, 1935, hlm. 214.

Lippit (1958) mencoba mengembangkan teori yang disampaikan oleh Lewin dan menjabarkannya dalam tahap-tahap yang harus dilalui dalam perubahan berencana. Terdapat lima tahap perubahan yang disampaikan Lippit, tiga tahap merupakan ide dasar dari Lewin. Tahap-tahap perubahan tersebut sebagai berikut: (1) tahap inisiasi keinginan untuk berubah, (2) penyusunan perubahan pola relasi yang ada, (3) pelaksanaan perubahan, (4) perumusan dan stabilisasi perubahan, dan (5) pencapaian kondisi akhir yang dicita-citakan.

Konsep pokok yang disampaikan oleh Lippit diturunkan dari Lewin tentang perubahan sosial dalam mekanisme interaksional. Perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap kelompok, individu, atau organisasi. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan penolakan (*resistances*) untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat *driving forces* dan melemahkan *resistances to change*. Untuk itu, peran agen perubahan menjadi sangat penting dalam memberikan kekuatan *driving force*.

Ada empat tingkat perubahan yang perlu diketahui, yaitu pengetahuan, sikap, perilaku individual, dan perilaku kelompok. Setelah suatu masalah dianalisis, kekuatannya, pemahaman tentang tingkat-tingkat perubahan, dan siklus perubahan dapat berguna.

Comte membagi perubahan sosial dalam dua konsep, yaitu *social statics* (bangunan struktural) dan *social dynamics* (dinamika struktural). Bangunan struktural merupakan struktur yang berlaku pada suatu masa tertentu. Bahasan utamanya mengenai struktur sosial yang melandasi dan menunjang kestabilan masyarakat. Adapun dinamika struktural merupakan hal-hal yang berubah dari satu waktu ke waktu yang lain. Perubahan pada bangunan struktural ataupun dinamika struktural merupakan bagian yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan.⁶

Kornblum (1988) menyatakan bahwa ruang lingkup perubahan sosial meliputi unsur-unsur kebudayaan baik material maupun immaterial. Penekanannya terdapat pada pengaruh besar unsur kebudayaan material terhadap unsur-unsur immaterial. Dengan demikian,

⁶⁾ M. Hotman Siahaan, *Pengantar ke Arah Sejarah dan Teori Sosiologi*, Jakarta: Erlangga, 1986, hlm. 155.

perubahan sosial diartikan sebagai perubahan yang terjadi dalam struktur dan fungsi masyarakat.⁷

Definisi lain dari perubahan sosial adalah segala perubahan yang terjadi dalam lembaga kemasyarakatan dalam suatu masyarakat, yang memengaruhi sistem sosialnya. Tekanan pada definisi tersebut adalah pada lembaga masyarakat sebagai himpunan kelompok manusia satu perubahan pada masyarakat memengaruhi struktur masyarakat lainnya.⁸

Perubahan sosial terjadi karena adanya perubahan dalam unsur-unsur yang mempertahankan keseimbangan masyarakat, misalnya perubahan dalam unsur geografis, biologis, ekonomis, dan kebudayaan.

Selo Soemardjan berpendapat bahwa perubahan sosial adalah segala perubahan pada lembaga kemasyarakatan dalam suatu masyarakat,⁹ yang memengaruhi sistem sosialnya, termasuk nilai, sikap, dan pola perilaku kelompok dalam masyarakat". Definisi ini menekankan perubahan lembaga sosial, yang selanjutnya memengaruhi segi-segi lain struktur masyarakat. Dalam hal ini, lembaga sosial ialah unsur yang mengatur pergaulan hidup untuk mencapai tata tertib melalui norma yang berlaku.¹⁰

2. Perubahan Sosial dan Perubahan Kebudayaan

Moore mempertegas, perubahan sosial merupakan bagian dari perubahan budaya. Perubahan dalam kebudayaan mencakup semua bagian, meliputi kesenian, ilmu pengetahuan, teknologi, filsafat, dan lainnya. Akan tetapi, perubahan tersebut tidak memengaruhi organisasi sosial masyarakatnya. Ruang lingkup perubahan kebudayaan lebih luas dibandingkan perubahan sosial. Sekalipun demikian, dalam praktiknya di lapangan, kedua jenis perubahan tersebut sangat sulit untuk dipisahkan.¹¹

7) W. Kornblum, *Sociology in Changing World*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1988, hlm. 312.

8) Soekanto Soerjono, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali, 1999, hlm. 203.

9) Selo Soemardjan dan Soemardi Soleman (ed), *Setangkai Bunga Sosiologi*, Jakarta: Yayasan Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 1974.

10) *Loc.cit.*, Soerjono Soekanto, hlm. 217.

11) *Op.cit.*, Soerjono Soekanto, hlm. 205.

Ada perbedaan pengertian antara perubahan sosial dan perubahan kebudayaan. Perubahan sosial adalah perubahan dalam struktur sosial dan pola-pola hubungan sosial. Perubahan sosial mencakup sistem status, hubungan dalam keluarga, sistem politik dan kekuatan, dan persebaran penduduk. Adapun perubahan kebudayaan adalah perubahan yang terjadi dalam sistem ide yang dimiliki bersama oleh sejumlah warga masyarakat perubahan kebudayaan mencakup aturan-aturan atau norma-norma yang digunakan sebagai pegangan dalam kehidupan warga masyarakat, nilai-nilai, teknologi, selera, serta rasa keindahan atau kesenian dan bahasa.

Walaupun perubahan sosial dibedakan dengan perubahan kebudayaan, pembahasan-pembahasan mengenai perubahan sosial tidak akan dapat mencapai pengertian yang benar tanpa mengaitkannya dengan perubahan kebudayaan dalam masyarakat yang bersangkutan. Hal yang sama juga berlaku dalam pembahasan mengenai perubahan kebudayaan.

Salah satu bentuk proses perubahan sosial yang terwujud dalam masyarakat kebudayaan primitif ataupun kebudayaan yang kompleks atau maju adalah proses imitasi yang dilakukan oleh generasi yang lebih muda terhadap kebudayaan dari generasi yang lebih tua. Proses imitasi dilakukan dengan belajar meniru. Peniruan berbagai pola tindakan generasi orangtua belum tentu sempurna. Hasilnya, perubahan berjalan secara lambat. Perubahannya baru terasa setelah jangka waktu yang panjang dari proses pewarisan kebudayaan tersebut.

Proses lain yang juga berjalan lambat pada masyarakat dengan kebudayaan primitif adalah hasil suatu proses alamiah akibat perbedaan jumlah dan komposisi dari generasi anak dan komposisi penduduk generasi tua. Dengan demikian, tanpa disadari, berbagai pola perilaku, norma, nilai, dan pranata telah berubah karena sebagian unsur kebudayaan dan struktur sosial yang telah berlaku harus diubah dan disesuaikan dengan jumlah dan komposisi penduduk yang menjadi warga masyarakat tersebut.

Perubahan kebudayaan yang terjadi pada masyarakat yang maju atau kompleks terwujud melalui proses penemuan (*discovery*), penciptaan bentuk baru (*invention*), dan melalui proses difusi (persebaran

unsur-unsur kebudayaan). Melalui proses tersebut, perubahan sosial berjalan dengan cepat. Dengan demikian, berbagai nilai, norma, dan pola-pola hubungan sosial yang awalnya berlaku pada generasi sebelumnya tidak berlaku lagi dan diganti oleh yang lainnya.

Penemuan (*discovery*) adalah bentuk penemuan baru berupa persepsi mengenai hakikat suatu gejala atau hakikat mengenai hubungan antara dua gejala atau lebih. Misalnya, penemuan (*discovery*) bentuk bumi yang bulat dan tidak datar menyebabkan perubahan sosial pada masyarakat di Eropa Barat pada abad ke-16. Perubahan sosial tersebut disebabkan adanya usaha-usaha melayari bumi untuk mendapatkan benda-benda berharga.

Adapun ciptaan baru (*invention*) adalah pembuatan bentuk baru berupa benda atau pengetahuan yang dilakukan melalui proses penciptaan. Proses ini didasarkan atas pengombinasian dari pengetahuan yang sudah ada mengenai benda dan gejala. Contohnya, sepotong tongkat kayu dan batu hitam adalah dua benda alamiah, kemudian dihubungkan antara satu benda dan benda lainnya. Setelah terbentuk, kedua benda ini dapat menjadi sebuah *tugal* atau alat untuk melubangi tanah untuk menyimpan biji-bijian yang ditanam di ladang. Hal tersebut dapat dilakukan karena adanya pengombinasian pengetahuan mengenai perlunya ujung tongkat yang tajam untuk melubangi tanah dan batu hitam yang keras permukaannya. Penajaman ujung kayu dapat dilakukan dengan cara mengasahkannya pada permukaan benda yang keras dan kasar. Sementara itu, batu hitam yang keras dan kasar tersebut dapat digunakan untuk mengasah tongkat kayu sehingga tajam ujungnya. Proses ini menghasilkan alat yang diberi nama *tugal*.

Penemuan baru dan penciptaan baru tidak dapat mengubah kehidupan sosial manusia tanpa melalui proses difusi. Difusi adalah persebaran unsur-unsur kebudayaan dari satu masyarakat ke masyarakat lain dan dari satu warga masyarakat ke warga masyarakat lain. Persebaran unsur kebudayaan merupakan proses, yaitu proses penerimaan unsur-unsur kebudayaan tersebut oleh warga masyarakat yang bersangkutan.

Dalam proses difusi antardua masyarakat yang berdekatan, apabila suatu masyarakat memiliki kebudayaan yang lebih sederhana daripada kebudayaan masyarakat yang lain, merekalah yang lebih banyak menerima kebudayaan dari masyarakat yang lebih maju atau kompleks; bukan sebaliknya. Contohnya, hubungan antara masyarakat kota dan masyarakat desa, lebih banyak unsur kebudayaan kota yang diterima warga desa daripada unsur-unsur kebudayaan desa yang dijadikan pegangan bagi pengaturan kehidupan sosial warga masyarakat kota.

Perubahan yang terwujud disebabkan adanya inovasi. Difusi dari inovasi dipercepat lagi prosesnya oleh kekuatan teknologi, industrialisasi, dan urbanisasi. Ketiganya secara bersama-sama menghasilkan proses modernisasi. Teknologi modern, secara disadari atau tidak, telah menciptakan keinginan dan impian baru berkenaan dengan kehidupan yang ingin dijalani (yaitu memperoleh berbagai peralatan yang serbamodern dan mewah secara lebih banyak dan lebih baik daripada yang sudah dimiliki, kondisi kehidupan yang lebih nyaman dan nikmat), dan memberikan peluang yang dapat memperbaiki kondisi-kondisi sosial dalam masyarakat.

Teknologi dan industrialisasi mempunyai pengaruh terhadap terwujudnya proses urbanisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Para buruh tani di desa yang tidak mempunyai pekerjaan di desa meninggalkan desanya mencari pekerjaan di kota karena mata pencaharian di kota tidak didasarkan pada mengolah lingkungan alam untuk memperoleh bahan mentah, tetapi berdasarkan jasa. Perubahan mata pencaharian dari pengolahan alam menjadi penggunaan jasa dimungkinkan oleh tingkat perkembangan teknologi dan industrialisasi.

Proses urbanisasi juga menyebabkan percepatan proses perubahan dalam masyarakat, baik yang ditinggalkan maupun yang didatangi. Hal ini juga mewujudkan proses penataan kehidupan sosial oleh mereka yang menjadi warga masyarakat yang bersangkutan. Orang-orang desa yang datang ke kota, yang hidup dalam berbagai peraturan adat yang ketat berkenaan dengan masalah moral, dapat berubah dan mulai menerima norma-norma yang longgar berkenaan dengan masalah moral. Hal ini mengakibatkan adanya berbagai masalah keluarga dan sosial di antara mereka.

3. Diskoveri, Invensi, dan Inovasi

Dalam bahasa Indonesia, *discovery*, *invention*, dan *innovation* dapat diartikan "penemuan". Ketiga kata tersebut mengandung arti ditemukannya sesuatu yang baru, sekaligus benda atau suatu hal tersebut sudah lama ada, dan baru diketahui atau benar-benar baru dalam arti sebelumnya tidak ada. Hal yang baru diadakan dengan maksud mencapai tujuan tertentu. Inovasi dapat menggunakan diskoveri atau invensi.

Diskoveri (*discovery*) adalah penemuan sesuatu yang sebenarnya sudah ada, tetapi belum diketahui orang. Misalnya, penemuan Benua Amerika, yang sudah lama ada, tetapi baru ditemukan oleh Columbus pada tahun 1492. Oleh karena itu, dikatakan bahwa Columbus menemukan Benua Amerika, artinya orang Eropalah yang pertama menemukan Benua Amerika.

Invensi (*invention*) adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru, artinya hasil kreasi manusia. Benda atau hal yang ditemui itu belum pernah ada, kemudian diadakan dengan hasil kreasi baru. Misalnya, penemuan teori belajar, teori pendidikan, teknik pembuatan barang dari plastik, mode pakaian, dan sebagainya. Tentu saja, munculnya ide atau kreativitas berdasarkan hasil pengamatan, pengalaman, dari hal-hal yang sudah ada, tetapi wujud yang ditemukannya benar-benar baru.

Inovasi (*innovation*) adalah suatu ide, benda, kejadian, atau metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil *invention* maupun diskoveri. Inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

4. Inovasi dan Modernisasi

Istilah "modern" mempunyai berbagai macam arti dan mengandung berbagai macam tambahan arti (*connotations*). Istilah modern tidak hanya digunakan untuk sekelompok orang, tetapi juga untuk bangsa, sistem politik, lembaga ekonomi, seperti rumah sakit, sekolah, perguruan tinggi, perumahan, pakaian, serta berbagai macam kebiasaan. Pada umumnya, kata "modern" digunakan untuk menunjukkan terjadinya

perubahan ke arah yang lebih baik, lebih maju dalam arti lebih menyenangkan, dan lebih meningkatkan kesejahteraan hidup.

Dengan cara baru (modern), suatu hal akan lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Misalnya dalam perkembangan transportasi, kuda lebih modern daripada gerobak yang ditarik orang, mobil lebih modern daripada kereta kuda, dan pesawat lebih modern daripada mobil. Dengan demikian, "modern" dari satu segi dapat diartikan sesuatu yang baru dalam arti lebih maju atau lebih baik daripada yang sudah ada, baik dalam arti lebih memberikan kesejahteraan maupun kesenangan bagi kehidupan.

Jadi, modernisasi adalah proses perubahan sosial dari masyarakat tradisional (yang belum modern) ke masyarakat yang lebih maju (masyarakat industri yang sudah modern). Di antara tanda-tanda masyarakat yang sudah maju (modern) adalah kemakmuran bidang ekonomi, kestabilan bidang politik, serta terpenuhinya pelayanan kebutuhan pendidikan dan kesehatan.

Inovasi erat kaitannya dengan modernisasi karena keduanya merupakan perubahan sosial. Terwujudnya modernisasi dapat digambarkan melalui munculnya inovasi yang menunjukkan kemajuan masyarakat, baik bidang ekonomi, politik, pendidikan, kesehatan maupun ilmu pengetahuan dan teknologi.

B. Difusi, Inovasi, dan Perubahan Sosial

1. Difusi dan Inovasi

a. Pengertian Difusi dan Inovasi

Difusi inovasi terdiri atas dua padanan kata, yaitu difusi dan inovasi. Rogers (1983) mendefinisikan difusi sebagai proses pengomunikasian suatu inovasi melalui saluran tertentu dalam jangka waktu tertentu antarpada anggota suatu sistem sosial (*the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system*). Selain itu, difusi juga dapat dianggap sebagai suatu jenis perubahan sosial

yaitu suatu proses perubahan yang terjadi dalam struktur dan fungsi sistem sosial.¹²

Inovasi adalah gagasan, praktik, atau benda yang dianggap baru oleh individu atau kelompok masyarakat. Ungkapan yang dianggap baru terhadap suatu ide, praktik, atau benda oleh sebagian orang belum tentu dianggap baru juga oleh sebagian orang lain. Hal ini bergantung pada ungkapan yang dirasakan oleh individu atau kelompok terhadap ide, praktik, atau benda tersebut.

Dari penjelasan kedua padanan kata difusi dan inovasi, dapat disimpulkan, difusi inovasi adalah proses penyebar serapan ide atau hal-hal yang baru dalam upaya mengubah suatu masyarakat yang terjadi secara terus-menerus dari suatu tempat ke tempat yang lain, dari kurun waktu ke kurun waktu yang berikutnya, dari suatu bidang tertentu ke bidang yang lainnya kepada sekelompok anggota dari sistem sosial.

Tujuan utama dari difusi inovasi adalah pengadopsian inovasi (ilmu pengetahuan, teknologi, dan bidang pengembangan masyarakat) oleh anggota sistem sosial tertentu. Sistem sosial dapat berupa individu, kelompok informal, organisasi, dan masyarakat.

b. Elemen Difusi Inovasi

Sesuai dengan pemikiran Rogers, dalam proses difusi inovasi terdapat empat elemen pokok, yaitu inovasi, saluran komunikasi, jangka waktu, dan sistem sosial. Penjelasan keempat elemen tersebut adalah sebagai berikut.¹³

1) Inovasi

Inovasi adalah gagasan, tindakan, atau benda yang dianggap baru oleh seseorang. Dalam hal ini, kebaruan inovasi diukur secara subjektif menurut pandangan individu yang menerimanya. Jika suatu ide dianggap baru oleh seseorang,

¹²⁾ Rogers, Everett M., *Diffusion of Innovations*, London: The Free Press, 1993, hlm. 231.

¹³⁾ *Op.cit.*, Everett M. Rogers, hlm. 285.

ide tersebut merupakan inovasi untuk orang itu. Konsep “baru” dalam ide yang inovatif tidak harus baru sama sekali.

2) Saluran komunikasi

Saluran komunikasi adalah “alat” untuk menyampaikan pesan-pesan inovasi dari sumber kepada penerima. Dalam memilih saluran komunikasi, sumber harus memerhatikan tujuan diadakannya komunikasi dan karakteristik penerima. Jika komunikasi dimaksudkan untuk memperkenalkan suatu inovasi kepada khalayak yang banyak dan tersebar luas, saluran komunikasi yang lebih tepat, cepat, dan efisien adalah media massa. Akan tetapi, jika komunikasi dimaksudkan untuk mengubah sikap atau perilaku penerima secara personal, saluran komunikasi yang paling tepat adalah saluran interpersonal.

3) Jangka waktu

Proses keputusan inovasi, mulai seseorang mengetahui hingga memutuskan untuk menerima atau menolaknya, dan pengukuhan terhadap keputusan itu sangat berkaitan dengan dimensi waktu. Dimensi waktu terlihat dalam proses pengambilan keputusan inovasi. Keinovatifan seseorang relatif lebih awal atau lebih lambat dalam menerima inovasi, dan kecepatan pengadopsian inovasi dalam sistem sosial.

4) Sistem sosial

Sistem sosial merupakan kumpulan unit yang berbeda secara fungsional dan berkaitan dengan kerja sama untuk memecahkan masalah dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya, teori yang dikemukakan Rogers (1995) memiliki relevansi dan argumen yang cukup signifikan dalam proses pengambilan keputusan inovasi. Teori tersebut antara lain menggambarkan tentang variabel yang berpengaruh terhadap tingkat adopsi suatu inovasi serta tahapan dari proses pengambilan keputusan inovasi.

c. Variabel yang Berpengaruh terhadap Difusi Inovasi

Variabel yang berpengaruh terhadap tahapan difusi inovasi yaitu sebagai berikut:

- 1) atribut inovasi (*perceived attributes of innovation*);
- 2) jenis keputusan inovasi (*type of innovation decisions*);
- 3) saluran komunikasi (*communication channels*);
- 4) kondisi sistem sosial (*nature of social system*);
- 5) peran agen pengubah (*change agents*).¹⁴

d. Tahapan dari Proses Pengambilan Keputusan Inovasi

Tahapan proses pengambilan keputusan inovasi, yaitu sebagai berikut.¹⁵

- 1) Munculnya pengetahuan (*knowledge*), tahap ketika seorang individu atau unit pengambil keputusan lainnya diarahkan untuk memahami eksistensi dan keuntungan/manfaat dan cara suatu inovasi berfungsi.
- 2) Persuasi (*persuasion*), tahap ketika seorang individu atau unit pengambil keputusan lainnya membentuk sikap baik atau tidak baik.
- 3) Keputusan (*decisions*) muncul ketika seorang individu atau unit pengambil keputusan lainnya terlibat dalam aktivitas yang mengarah pada pemilihan adopsi atau penolakan sebuah inovasi.
- 4) Implementasi (*implementation*), tahap ketika seorang individu atau unit pengambil keputusan lainnya menetapkan penggunaan suatu inovasi.
- 5) Konfirmasi (*confirmation*), tahap ketika seorang individu atau unit pengambil keputusan lainnya mencari penguatan terhadap keputusan penerimaan atau penolakan inovasi yang sudah dibuat sebelumnya.

¹⁴⁾ *Loc.cit.*, Rogers, Everett M., hlm. 125.

¹⁵⁾ *Op.cit.*, hlm. 177.

BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Saat ini, para manajer perlu menyelaraskan perilaku organisasi dan perubahan organisasi dengan menjelaskan tentang apa, siapa, di mana, mengapa, dan bagaimana perubahan organisasi berlangsung. Dengan kata lain, para manajer perlu menjelaskan siklus manajemen perubahan, dengan memahami situasi saat ini dan mengembangkan rencana perubahan.

Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus untuk memperbaharui arah, struktur, dan kemampuan organisasi beradaptasi untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah, baik karena tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Menguasai strategi dalam mengatur perubahan pada saat ini sangatlah penting karena laju perubahan yang semakin cepat. Aliansi dan struktur organisasi dapat berubah dengan cepat, bahkan pasar pun dapat berubah dalam semalam saja. Segala bentuk kontrol dan kritik pada organisasi harus lebih terbuka. Demikian pula, segala bentuk tradisi akan mengalami tantangan. Selain itu, asumsi-asumsi dasar tentang operasi organisasi bisnis akan dipertanyakan kembali. Singkatnya, risiko kegagalan akan lebih besar daripada sebelumnya dan tingkat ketegangan pada para pekerja akan membutuhkan perhatian yang konstan.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan membahas pengelolaan individu yang akan bertumpu pada pengetahuan dan kemampuan untuk memotivasi manusia, tim kerja, dan kepemimpinan. Ada tiga hal penting yang perlu dipertimbangkan ketika mengorganisasikan individu dalam menghadapi perubahan, yaitu pemahaman tentang tujuan, identitas, dan penguasaan.

A. Definisi Perubahan dan Manajemen Perubahan

1. Pengertian Perubahan

Jeff Davidson menjelaskan bahwa perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan dapat juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur manajemen baru, menggabungkan sistem baru, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan.¹

Michel Beer menyatakan bahwa berubah adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, dan perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan hasil sebelumnya berarti hanya memperkuat status quo yang ada, dan tidak melakukan perubahan.²

Potts dan LaMarsh melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan suatu organisasi saat ini menuju keadaan yang diinginkan pada masa depan. Perubahan tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, individu, dan budaya. Perubahan lembaga menurut Potts dan LaMarsh dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, individu, dan budaya organisasi.³

1) Jeff Davidson, *Change Management, The Complete Ideal's Guides*, Jakarta: Prenada, 2005, hlm. 3.

2) Michael Beer, *Breaking the Code of Change*, USA: President and Fellow of Harvard College, 2002, hlm. 452.

3) Rebecca Potts and LaMarsh, *Managing for Success*, London: Duncan Baird Publishers, 2004, hlm. 36.

Secara umum, perubahan sering diartikan sebagai kondisi yang berbeda dari kondisi sebelumnya. Artinya, perubahan terjadi karena timbul dari suatu proses yang terjadi kemudian. Perubahan menggambarkan sebelum dan setelah peristiwa tersebut terjadi, baik berkaitan dengan perubahan fisik, ide, maupun gagasan, yang hasilnya mungkin positif (*growth*), negatif (*stagnation*), atau mundur (*collapse*).⁴

2. Definisi Manajemen

Manajemen menurut Stoner merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana, dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁵

Ahli Hersey dan Blanchard (1982) membagi fungsi manajemen menjadi empat yang disingkat dengan POMC, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan).⁶

Siagian (1983) mengemukakan lima fungsi manajemen, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan), *controlling* (pengawasan), dan *evaluation* (penilaian).

3. Batasan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan oleh perubahan yang terjadi dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam ataupun dari luar organisasi tersebut.

Manajemen perubahan merupakan proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan

4) Rochyadi, E., *Model Manajemen Pembaharuan*, Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah, 2008.

5) *Loc.cit.*, Sumidjo dan Soebedjo, hlm. 2-4.

6) Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Recourse*, New Jersey: Englewood Cliffs, 1982, hlm. 334.

untuk memengaruhi perubahan pada seseorang yang akan terkena dampak dari perubahan tersebut.⁷

Tujuan manajemen perubahan adalah memberi solusi bisnis (organisasi) yang diperlukan dengan sukses, dengan cara yang terorganisasi dan melalui metode pengelolaan dampak pada individu/ organisasi yang terlibat di dalamnya.

4. Teori dan Manajemen Perubahan

Teori dan praktik manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin ilmu dan tradisi ilmu-ilmu sosial. Manajemen perubahan bukan suatu disiplin ilmu terpisah dengan batasan kaku yang terdefiniskan dengan jelas. Masalahnya, manajemen perubahan semakin dipersulit lagi karena ilmu sosial saling berkaitan. Misalnya, teori pembelajaran yang membantu kita memahami perilaku siswa, guru, dan personel lainnya yang mengelola perubahan tidak dapat dilepaskan sepenuhnya tanpa mengacu pada ilmu psikologi.

Setiap organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk berubah sebelum organisasi tersebut mengalami penurunan kinerja atau mati. Ada tiga waktu perubahan yang harus dipilih untuk memperpanjang hidupnya.⁸ Ketiga pilihan waktu tersebut memiliki konsekuensi yang berbeda.

a. Pilihan yang paling baik

Pilihan yang paling baik sulit untuk dilaksanakan karena membutuhkan pemimpin yang memiliki sifat visioner. Perubahan dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi berada pada masa-masa kejayaan. Jika melaksanakan perubahan pada saat ini, organisasi membutuhkan energi yang sangat besar. Hal ini disebabkan karena performa organisasi dalam keadaan sangat baik, organisasi dalam keadaan kaya sehingga kebutuhan dana untuk melakukan perubahan dengan mudah dapat dipenuhi, kepercayaan

⁷⁾ Wibowo, *Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2006, hlm. 36.

⁸⁾ Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2010, hlm. 67- 68.

lingkungan eksternal sangat tinggi, dan semangat kerja para SDM juga sangat baik. Meskipun demikian, pemimpin harus meyakinkan kepada seluruh SDM dalam organisasi atau lembaga bahwa perubahan harus dilakukan.

b. Waktu perubahan yang dipilih oleh organisasi

Waktu perubahan yang dipilih disadari ketika organisasi mulai mengalami penurunan kinerja. Perubahan ini disebut dengan *turn around*. Organisasi harus mengalami perubahan jika tidak ingin penurunan kinerja organisasi terus berlangsung kemudian mengalami kematian. Pada saat ini, organisasi harus menjalankan disiplin yang tinggi untuk memastikan bahwa perubahan sudah berada pada arah yang benar. Pemimpin organisasi harus bekerja keras untuk mengawal proses perubahan karena pada saat ini organisasi mengalami penurunan. Akan tetapi, kepercayaan masyarakat atau beberapa faktor kunci masih dapat diandalkan untuk kehidupan organisasi.

Meskipun ada beberapa tantangan dari internal, pemimpin organisasi untuk meyakinkan lebih mudah seluruh komponen organisasi agar melakukan perubahan dibandingkan dengan menjalankan perubahan pada saat organisasi menuju puncak kejayaan. Untuk itu, energi yang digunakan lebih besar karena beberapa komponen tidak dalam keadaan *peak performance*, anggaran mungkin sudah mulai berkurang, semangat SDM mulai berkurang, sumber daya sudah mulai banyak yang kedaluwarsa, tetapi kepercayaan masyarakat masih tinggi, *stakeholder potential* masih setia menggunakan jasa dan produk dari lembaga tersebut.

c. Waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi

Waktu perubahan dilakukan organisasi ketika organisasi tersebut telah mengalami kebangkrutan dan hampir gulung tikar (bangkrut). Perubahan yang dilakukan pada saat ini merupakan perubahan yang paling berat. Hal ini karena perubahan yang dilakukan pada tahap ini sudah termasuk dalam manajemen krisis.

Produk atau layanan organisasi tersebut tidak kompetitif lagi. Sumber daya yang ada sudah kedaluwarsa, SDM tidak memiliki

semangat lagi untuk bekerja, dan iklim organisasi tidak sehat. Meskipun demikian, organisasi tersebut masih ada harapan karena memiliki produk atau jasa sejenis yang dihasilkan dengan lebih baik yang masih menjadi kebutuhan masyarakat. Pada tahap ini, dibutuhkan pemimpin perubahan dengan empat kekuatan, yaitu visioner, realistis, mencintai pekerjaannya dan pemberani, serta memiliki etika yang baik. Kedisiplinan yang tinggi dan ketepatan mengambil prioritas sangat penting karena sumber daya organisasi yang sangat terbatas.⁹

5. Komponen Manajemen Perubahan

Komponen manajemen perubahan meliputi tujuan perubahan; aspek strategis yang perlu diubah; strategi yang diterapkan; sumber-sumber daya; manajer perubahan; *agent of change*; organisasi dan target audiens yang pasti. Penjelasan kedelapan komponen tersebut, adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan pada dasarnya ada dua macam.¹⁰

1) *Perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi*

Perubahan ini dilakukan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan senantiasa mengupayakan adanya perubahan perilaku personal (bawahan).

Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju kondisi yang akan datang yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas. Perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan berpusat pada perubahan struktur organisasi dalam bentuk perbaikan tugas-tugas, yang secara formal dikelompokkan dan diorganisasikan. Perbaikan struktur organisasi ini meliputi:

⁹⁾ Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2010, hlm. 67- 68.

¹⁰⁾ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Penyunting Tanty Tarigan, Edisi Kedelapan, Jakarta: Prehallindo, 2001, hlm. 23.

- (a) Spesialisasi pekerjaan: (1) mengidentifikasi dan menyusun struktur dan peran-peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pelaksanaan tugas, (2) menata peran dan tanggung jawab personel, jaringan komunikasi, arus pekerjaan atau hierarki.
- (b) Rentang kendali: (1) mendefinisikan dan menyusun hubungan yang mengaitkan peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pengendalian tugas dan cara memonitor serta mengevaluasi, (2) menata hubungan peran dan tanggung jawab setiap personal dalam organisasi, komunikasi, dan mengendalikan arus pekerjaan.
- (c) Desain organisasi: pergeseran dari struktur sederhana ke struktur yang didasarkan pada tim atau penciptaan pekerjaan, jadwal kerja, uraian jabatan, definisi ulang, pengayaan kerja, tugas yang diperluas - dipersempit, modifikasi sistem imbalan, dan merancang struktur organisasi yang sederhana dalam fungsi struktur yang lebih luas.

2) *Perubahan perilaku personal*

Perubahan perilaku personal (karyawan) mengarah pada perubahan individu dalam organisasi, berupa perubahan sikap dan perilaku serta karakter setiap individu atau anggota organisasi melalui proses: (a) komunikasi; (b) pengambilan keputusan; (c) pemecahan masalah; (d) gaya kepemimpinan; dan (e) suasana atau iklim dan budaya kerja yang berubah melalui peralihan suasana yang berlaku saat ini menuju suasana yang akan datang dalam orientasi peningkatan mutu dan efektivitas. Perubahan perilaku ini dibangun sebagai perekat dalam meningkatkan atau mempertahankan tingkat keberhasilan.

Perubahan terencana dalam organisasi sering memasukkan ide, praktik, dan objek yang dianggap sebagai hal yang baru bagi kelangsungan internal organisasi tersebut. Suasana baru

untuk mengatasi masalah organisasi ini sering disebut sebagai inovasi atau *change*.

Berkenaan dengan hal ini, Slamet (1998) mengungkapkan dimensi-dimensi perubahan atau inovasi dari pola lama ke pola baru dalam bidang pendidikan sebagai berikut:¹¹⁾

Tabel. 2.1.
Dimensi-dimensi Perubahan atau Inovasi dari Pola Lama ke Pola Baru dalam Bidang Pendidikan

Pola Lama	Arah	Pola Baru
Sub ordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	→	Pengambilan keputusan partisipasi
Ruang gerak kaku	→	Ruang gerak dinamis
Pendekatan birokratik	→	Pendekatan profesionalisme
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi sendiri
Over regular	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Memengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Menghindari risiko	→	Mengolah risiko
Gunakan semua uang	→	Gunakan secara efisien
Kecerdasan individual	→	Kecerdasan <i>team work</i>
Informasi pribadi	→	Informasi menyebar
Pendelegasian	→	Pemberdayaan
Organisasi hierarkis	→	Organisasi datar

Sumber: Widodo, Slamet (1989: 54)

Pada prinsipnya, tujuan perubahan berintikan pada tiga hal berikut.

- 1) Mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal, yang meliputi perubahan strategi korporasi,

¹¹⁾ Slamet Widodo, *Statistik Untuk Penelitian*, Jakarta: Alfabeta, 1989, hlm. 54.

tenaga kerja, teknologi, peralatan yang digunakan, dan sikap-sikap karyawan, atau lingkungan eksternal organisasi seperti perubahan pasar konsumen, teknologi, peraturan dan hukum pemerintah, serta lingkup ekonomi global.

- 3) Memperbaiki efektivitas di dalam organisasi agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern, yang meliputi perbaikan efektivitas tim kerja dan perbaikan struktur dan sistem organisasi yang berkaitan dengan implementasi strategi.

b. Aspek Strategis yang Perlu Diubah

Aspek-aspek perubahan terdiri atas perubahan inovatif dan strategis. Manajemen perubahan menjadi sangat penting diterapkan, tetapi dalam kenyataannya, perubahan tidak selalu mendapat respons yang positif. Ada organisasi yang menyukai perubahan dan ada organisasi yang tidak menyukai (pro dan kontra) perubahan.

Pihak yang kontra terhadap perubahan memiliki beberapa alasan, yaitu berupa rasa takut terhadap berkurang/hilangnya kekuasaan, kehilangan keterampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru, dan kehilangan pekerjaan.

Manajer perlu memahami alasan organisasi harus siap terhadap perubahan, baik bersifat inovatif maupun strategis. Perubahan inovatif adalah perbaikan secara kontinu di dalam kerangka sumber daya yang ada. Perubahan strategis adalah perubahan melakukan sesuatu yang baru.

Setiap perubahan menggunakan pendekatan yang berbeda, dapat berbentuk perubahan rutin, perubahan darurat, perubahan mutu produk, dan pelayanan. Dalam hal ini, manajer selayaknya proaktif dalam menjelaskan kepada karyawan tentang strategi perubahan yang akan dijalankan, demi memperkecil kemungkinan resistansi para karyawan.

c. Strategi yang Diterapkan

Strategi perubahan sosial terletak pada suatu *continuum* dari tingkat yang paling lemah (sedikit) tekanan (paksaan) dari luar, ke arah yang paling kuat (banyak) tekanan (paksaan) dari luar. Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan sosial adalah ketepatan dalam penggunaan strategi. Akan tetapi, memilih strategi yang tepat bukan merupakan pekerjaan yang mudah.

Ada empat macam strategi perubahan sosial, yaitu sebagai berikut.

- 1) Strategi fasilitatif (*facilitative strategies*), yaitu untuk mencapai tujuan perubahan sosial yang telah ditentukan, penyediaan fasilitas lebih diutamakan dengan maksud memudahkan program perubahan sosial sehingga berjalan dengan lancar.
- 2) Strategi pendidikan (*reeducative strategies*), yaitu mengadakan perubahan sosial dengan cara menyampaikan fakta agar orang menggunakan fakta atau menentukan tindakan yang akan dilakukan.

Zaltman menggunakan istilah "*Re-education*" (*re* = berarti mengulang kembali) dengan alasan bahwa dengan strategi ini, seseorang harus belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan, yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap yang baru.¹²

- 3) Strategi bujukan (*persuasive strategies*), yaitu tujuan perubahan sosial dapat dicapai dengan cara membujuk agar sasaran perubahan mengikuti perubahan sosial yang direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberi alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan.
- 4) Strategi paksaan (*power strategies*), yaitu tujuan perubahan sosial dapat dicapai dengan cara memaksa agar sasaran perubahan mau mengikuti perubahan sosial yang direncanakan.

¹²⁾ *Loc.cit.*, Zaltman, hlm. 23-40.

Kemampuan untuk melaksanakan paksaan bergantung pada hubungan (kontrak) antara pelaksana perubahan dan klien (sasaran). Jadi, keberhasilan target perubahan diukur dari kepuasan pelaksana perubahan.

Strategi perubahan sosial tidak hanya melakukan satu macam strategi, tetapi juga kombinasi dari berbagai macam strategi, disesuaikan dengan tahap pelaksanaan program serta kondisi dan situasi masyarakat yang menjadi sasaran perubahan agar perubahan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien.

d. *Sumber Daya*

Sumber daya atau area perubahan dalam manajemen perubahan ini meliputi delapan area perubahan, yaitu: perubahan budaya dan pola pikir (*culture set dan mindset*), organisasi, proses kerja sumber daya manusia (SDM), regulasi, pengawasan, akuntabilitas, dan pelayanan.¹³ Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan 2.1. berikut.

Budaya dan pola pikir	Birokrasi yang berintegritas dan berkinerja tinggi
Organisasi	Organisasi yang tepat ukuran dan fungsi
Proses Kerja	Proses kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur, yang menunjang prinsip <i>good governance</i>
SDM	Aparatur yang memiliki integritas, netral, kompeten, mampu, profesional, kinerja tinggi, dan sejahtera
Regulasi	Regulasi yang kondusif, tepat, dan tidak tumpang tindih
Pengawasan	Meningkatkan pemerintahan yang bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatkan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan Publik	Memenuhi pelayanan yang memuaskan

Bagan 2.1. Sumber Daya atau Area Perubahan dalam Manajemen
Sumber: diadaptasi dari Zaltman (1979: 51)

¹³⁾ *Op.cit.*, Zaltman, hlm. 51.

e. Manajer/Pimpinan Perubahan

Peran kepemimpinan telah menjadi perhatian serius di kalangan akademik sejak lama melalui berbagai studi ilmiah, selain sosiologi juga dalam disiplin perilaku organisasi (*organizational behaviour*).

1) Praktik dasar menjadi pemimpin

Ada lima praktik dasar yang menjadikan pemimpin mampu memastikan "hal-hal luar biasa" dapat terlaksana, yaitu:

- (a) Menantang proses, dengan selalu mencari dan memanfaatkan peluang serta berani mencoba dan mengambil risiko.
- (b) Menginspirasi visi bersama, dengan menggambarkan masa depan yang diinginkan dan memastikan semua bawahan mengetahui, mengikuti, dan menyelaraskan dengan visi tersebut.
- (c) Menjadikan atau memungkinkan orang lain untuk bertindak, dengan membina kolaborasi dan memperkuat bawahan.
- (d) Menjadi model, dengan merancang atau memimpin melalui contoh, serta menghargai dan merancang hal-hal kecil yang membawa perubahan.
- (e) Mendorong hati dan jiwa, dengan mengenali dan mempertunjukkan kontribusi individual, serta menghargai dan merayakan keberhasilan.

2) Peran pemimpin dalam proses perubahan

Hartanto menjelaskan bahwa organisasi akan lebih membutuhkan pemimpin yang mampu mendorong pengikutnya melakukan transformasi perilaku yang diperlukan agar sesuai dengan tuntutan, serta mampu menjadi pemimpin dari perubahan. Hal ini yang berarti ia mampu mengarahkan perubahan dan membangkitkan aspirasi pengikutnya untuk

mau bekerja dan belajar bersama mewujudkan cita-cita perusahaan sesuai tuntutan perubahan.¹⁴

Perubahan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan usaha yang selalu bergejolak. Perusahaan atau organisasi harus mampu memberikan respons yang cepat dan tanggap terhadap semua perubahan tersebut tanpa kehilangan arah dan kemantapan usaha.

Strategi yang diambil oleh organisasi diarahkan oleh para pemimpin yang enerjik, yang menuntut keterampilan, keahlian, dan kemampuan sesuai situasi. Beberapa kajian mengungkapkan bahwa proses kepemimpinan diharapkan lebih manusiawi dan organik. De Pree menyatakan bahwa seorang pemimpin secara fundamental memerlukan pengertian yang utuh tentang diversitas kemampuan, bakat, dan keterampilan manusia.¹⁵

3) *Kepemimpinan pola baru*

Dalam membangun kepemimpinan pola baru diperlukan pemahaman suatu pendekatan yang disebut dengan pendekatan tiga dimensi peranan kepemimpinan masa depan. Oleh karena itu, kepemimpinan baru perlu menekankan tiga faktor yang sangat menentukan, yaitu wawasan, penyelarasan, dan pemberdayaan. Ketiga faktor itu membentuk kepemimpinan pola baru.

Wawasan merupakan langkah awal dalam peran kepemimpinan pola baru masa depan dalam menyeimbangkan perencanaan strategik (visi, misi, tujuan, sasaran, strategi) dengan pelaksanaan yang sejalan dengan budaya organisasi (nilai, norma, wewenang, dan ganjar), apabila diperlukan diadakan penyesuaian sesuai dengan tuntutan perubahan.

¹⁴⁾ Hartanto, A. *Comparison of American and Indonesian Follower's Preference for Initiation of Structure and Consideration: A Follower Perspective of Leader Behavior*, Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis Minnesota, 1986, hlm. 103.

¹⁵⁾ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Haji Masagung, 1986, hlm. 121.

Penyelarasan merupakan langkah kedua dalam peran kepemimpinan pola baru masa depan dengan mewujudkan kebersamaan dalam tindakan melalui keterikatan dalam "sistem" (seperangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas), "struktur" (cara menyusun atau membangun sesuatu), dan "proses" (rangkaian tindakan, pembuatan atau pengolahan yang menghasilkan sesuatu). Penyelarasan dalam sistem, struktur, dan proses merupakan tonggak untuk membangun komitmen yang diberikan pegawai atas pengorbanan diri sendiri untuk melaksanakan kepemimpinan kolaboratif.

4) *Pelajaran untuk pemimpin perubahan*

Menjadi pemimpin tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin hanya dengan melakukan riset secara *online* di internet, meskipun beberapa tahun pun itu dilakukan. Seorang pemimpin harus keluar kelas, beranjak dari kursinya, meninggalkan perpustakaan, dan berinteraksi dengan manusia lainnya.

Ada beberapa hal yang harus dipelajari dalam menentukan pemimpin perubahan, yaitu:

- (a) pengajaran mengenai berbagai konsep tentang kepemimpinan, hakikat, gaya, model, atribut, sifat, jenis, karisma, dan bakat seorang pemimpin;
- (b) pelatihan kepemimpinan;
- (c) meningkatkan keterampilan berkomunikasi;
- (d) mengasah kemampuan untuk menunjukkan arah (*direction*);
- (e) membagi-bagi peran dan tugas;
- (f) menumbuhkan kemahiran dalam memotivasi dan membangkitkan kembali semangat yang terkurai;
- (g) menajamkan kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat dan berpikir kreatif *out of the box*.

Meskipun demikian, menjadi pemimpin tidak hanya mengikuti berbagai pelatihan. Sebanyak apapun sertifikat

dari lembaga-lembaga pelatihan kepemimpinan yang paling terkemuka, seseorang tidak dapat secara langsung berhasil menjadi pemimpin.

Jika pengajaran dan pelatihan kepemimpinan merupakan Persyaratan yang perlu dimiliki, tetapi belum memadai, apakah unsur yang penting dan harus dimiliki agar orang dapat menjadi pemimpin? Apakah unsur yang justru esensial dan vital dalam proses membentuk seseorang menjadi pemimpin?

f. Agent of Change/Pelaku Perubahan

Ada tiga pelaku/agen perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, yaitu sebagai berikut:

- 1) pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*), yaitu mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
- 2) pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*), yaitu orang-orang yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti orang-orang yang baru kembali dari studi banding.
- 3) fasilitator perubahan (*facilitator of change*), yaitu orang-orang yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut memiliki karakteristik berikut:

- 1) memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat, dan berani;
- 2) selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan memper-timbangkan risiko yang tidak terlalu tinggi;
- 3) menginginkan melihat organisasi, masyarakat, atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat;
- 4) pandai berorganisasi, cerdik dalam berpolitik, memahami sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tanpa takut terkalahkan oleh rintangan dan keter-batasan yang ada;

- 5) dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta mudah dan senang berkawan.

g. Organisasi

1) Memahami karakteristik organisasi

Organisasi menurut Chester I. Barnerd merupakan sistem dari aktivitas yang dikoordinasi secara sadar oleh dua orang atau lebih.¹⁶ Suatu organisasi mengandung empat karakteristik berikut.

- (a) mampu melakukan koordinasi usaha;
- (b) mempunyai tujuan bersama;
- (c) mampu melakukan pembagian kerja;
- (d) mempunyai hierarki kekuasaan.

2) Pengembangan organisasi

Terminologi *organization development* atau pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha pengembangan yang berorientasi pada pembuat organisasi dan anggota yang efektif. Dengan kata lain, *organization development* merupakan usaha terencana secara terus-menerus untuk meningkatkan struktur, prosedur, dan aspek manusia dalam sistem.

Tujuan teknik pengembangan organisasi adalah sebagai berikut.

- (a) *Survey feedback*: teknik pengembangan organisasi yang menggunakan kuesioner dan interviu untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang berkaitan dengan organisasi.
- (b) *Sensitivity raining*: teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atau perilaku mereka dan dampaknya terhadap pekerja yang lain.
- (c) *Team building*: teknik ketika pekerja mendiskusikan persoalan yang berkaitan dengan kinerja kelompok kerja mereka.

¹⁶⁾ Chester I. Barnerd, *Organisasi dan Manajemen, Struktur, Perilaku, dan Proses*, Jakarta: Gramedia, 1992, hlm. 32.

- (d) *Quality of work life programs*: teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan memperbaiki tempat bekerja, membuatnya lebih demokratis, dan mengikutsertakan pekerja dalam pembuatan keputusan.

Cara lain untuk memperbaiki *quality of work life* dinamakan *quality circles*, yaitu pendekatan yang mendorong kelompok kecil secara sukarela bertemu secara reguler untuk mengidentifikasi dan mengatasi persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang mereka tunjukkan dan kondisi mereka bekerja.

- (e) *Management by objectives*: teknik yang menuntut manajer dan bawahan bekerja bersama, menetapkan, dan mencapai tujuan operasional.

h. Target Audiens yang Pasti (Sasaran Perubahan)

Dalam menganalisis sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, perlu diperhatikan kaitan antara sasaran yang ingin dicapai dan tujuan yang hendak dicapai, selama tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah.

Sasaran perubahan adalah sebagai berikut.

1) Perubahan dalam struktur organisasi

Komponen organisasi yang sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi. Perubahan dalam struktur organisasi meliputi:

- (a) perumusan dalam rumusan atau segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan;
- (b) perubahan dalam misi yang hendak diemban. Angkatan bersenjata, misalnya, mempunyai misi yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai, yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang;
- (c) perubahan dalam rumusan, sifat, dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional;
- (d) perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen tertentu dari organisasi.

2) *Perubahan prosedur kerja*

Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan dalam prosedur kerja ini dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, ataupun terjadi secara *inkremental*, artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi hal-hal berikut.

- (a) Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisis dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisis dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau usaha pengumpulan informasi. Jika suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan cara memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi terhadap informasi tertentu.
- (b) Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan, berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipasi, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit rumit, tetapi dari segi perilaku administratif, jalan ini merupakan cara yang terbaik. Sebaliknya, ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter, ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut.
- (c) Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya proses perumusan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan juga berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Dalam proses pengambilan

keputusan perlu dirumuskan secara tegas dan jelas sifat dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.

- (d) Perubahan prosedur dalam perencanaan, berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang di luar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis, dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana, yang pada gilirannya menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Saat terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik dan mendorong konsumen untuk mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah, organisasi niaga harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, maupun pemasaran, dan sebagainya.
- (e) Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian, berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.
- (f) Perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Mereka akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam dirinya timbul keyakinan bahwa perubahan itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Selain itu, pimpinan organisasi harus mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya, pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konven-

sional dengan cara antre di depan loket pembayaran gaji diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut dapat mempunyai efek motivasional yang cukup berarti.

- (g) Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional. Hal ini berkaitan dengan kebiasaan, cara kerja, dan prosedur kerja operasional yang sudah biasa dipergunakan oleh para petugas operasional yang tidak mudah untuk diubah. Misalnya, mengubah prosedur kerja operasional akan dianggap tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Oleh karena itu, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, tetapi juga pendekatan psikologis dan perilaku.
- (h) Perubahan prosedur kerja dalam melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan berperan penting dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang akan meningkatkan efisiensi organisasi.

3) *Perubahan dalam hubungan kerja antarpersonal*

Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antaranggota organisasi. Hubungan yang serasi antarsemua anggota dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak bergantung pada selera individu tertentu. Oleh karena itu, suasana demokratis

BAB 3

KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Era globalisasi telah mengubah dunia menjadi seperti tanpa batas. Perkembangan ilmu pengetahuan semakin pesat. Pada waktu yang sama di tempat yang berbeda, informasi dapat diperoleh dengan mudah. Sebagai konsekuensi logis terjadilah ledakan informasi yang memerlukan teknologi informasi untuk mengakses dan menyebarkan informasi tersebut dengan cepat.

Pesatnya kemajuan teknologi informasi dewasa ini berdampak cukup luas terhadap semua lini kehidupan, termasuk kehidupan organisasi, misalnya organisasi perpustakaan perguruan tinggi. Demikian pula, kehidupan masyarakat global yang penuh tantangan menuntut organisasi perpustakaan perguruan tinggi dengan segenap potensi dan misi mampu menempatkan diri dalam konteks lingkungan strategis yang selalu berubah. Perubahan organisasi dapat berupa perubahan teknologi, struktur, individu, dan fisik yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, serta budaya baru. Melakukan perubahan terhadap organisasi maka banyak faktor yang menghambat perubahan tersebut termasuk budaya organisasi yang menolak perubahan serta kepemimpinan yang lemah.

Pengaruh dan tanggung jawab kepemimpinan tentu menuntut pengetahuan, keterampilan, profesional, dan latar belakang pendidikan.

Dalam konteks ini, timbul pertanyaan, apakah konsep kepemimpinan yang sesuai dapat membawa organisasi pada perubahan? Berkaitan dengan permasalahan tersebut, bab ini berupaya memberikan solusi yang berlandaskan pada teori dan konsep kepemimpinan yang dapat membawa organisasi pada perubahan.

A. Konsep Kepemimpinan Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Pemimpin

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terutama dalam menuju perubahan. Untuk memahami kepemimpinan (*leadership*), kita terlebih dahulu memahami arti pemimpin (*leader*). Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin dan ia mengemban tugas dengan beraktivitas untuk melaksanakan kepemimpinan tersebut.

Menurut Robbert D. Stuart, pemimpin adalah orang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, memberi petunjuk, dan mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.¹

James P. Spillane menambahkan bahwa pemimpin adalah agen perubahan dengan kegiatan memengaruhi orang-orang yang lebih besar daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.²

b. Konsep Kepemimpinan

Richard L. Daff mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*).³

1) Robert D. Stuart and Barbara B. Morgan, *Library and Information Centre Management*, USA: Library Unlimited, 2002, hlm. 352.

2) James P. Spillane, *Distributed Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 2006, hlm. 10.

3) Richard L. Daff, *The Leadership Experience*, Canada: Thomson, 2005, hlm. 5.

Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah menggunakan suatu pengaruh untuk memotivasi orang-orang untuk mencapai suatu tujuan.⁴

Ken Blanchard, yang dikutip oleh Marcelene Caroselli, menyatakan bahwa kunci kepemimpinan hari ini adalah "pengaruh", bukan "kekuasaan". Selanjutnya, ia menyatakan bahwa para pemimpin mengetahui cara memengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk tuntutan pekerjaan yang tinggi.⁵

2. Perubahan Organisasi

Untuk memahami perubahan organisasi secara teoretis, penulis mengumpulkan beberapa definisi dan konsep para ilmuwan.

Selanjutnya, Winardi menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya.⁶

Anne Maria (1998) berpendapat bahwa perubahan organisasi suatu tindakan menyusun kembali komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan. Penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran.⁷

Akan tetapi, perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik. Oleh karena itu, perubahan tersebut perlu diupayakan ke arah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya.

Pendapat senada dikemukakan oleh J.O. Bryson, seorang pakar dalam manajemen, yang menyatakan bahwa "*when one or more elements*

4) James L. Gibson *at.all.*, *Organizations: Behavior, Structure, Prossesses*, Boston: McGraw-Hill, 2006, hlm. 331.

5) Marcelene Caroselli, *Leadership Skill for Managers*, New York: McGraw-Hill, 2000, hlm. 9.

6) *Loc.cit.*, Winardi, 2005, hlm. 2.

7) *Loc.cit.*, Anne Maria, 1998, hlm. 209.

in a library change it is called organizational change". Pendapat tersebut menunjukkan bahwa jika satu unsur saja dalam organisasi berubah. Hal ini sudah dapat dikatakan sebagai perubahan organisasi.⁸

Dari beberapa definisi tentang perubahan di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju arah yang lebih baik daripada sebelumnya. Perubahan merupakan bagian dari kehidupan manusia, dan dapat juga terjadi pada organisasi.

Setiap organisasi mempunyai target perubahan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan faktor dominan yang mendorong perubahan tersebut. Bryson menjelaskan bahwa perubahan yang mendasar pada organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Perubahan teknologi, meliputi otomasi bidang proses pelayanan dan sistem informasi, seperti CD-ROM dan OPACs, internet.
- b. Perubahan struktur, sebagai hasil dari komputerisasi yang meliputi spesialisasi kerja, wewenang, departementalisasi, dan rentang kendali.
- c. Setting fisik, meliputi letak tata ruang, desain interior, fasilitas, dan penempatan peralatan sesuai dengan kebutuhan kerja.⁹

Pernyataan tersebut memperjelas bahwa perubahan organisasi yang utama adalah pemanfaatan teknologi informasi, yang secara otomatis akan mengubah struktur dan penataan fisik dan individu (*people*) pada organisasi.

3. Tanggapan/Komentar tentang Kepemimpinan dan Perubahan

Richard Daff dalam bukunya *Management* (1988) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

⁸⁾ J.O. Bryson, *Effective Library and Information Centre Management*, England: Gower, 1990, hlm. 374.

⁹⁾ *Op.cit.*, J.O. Bryson, hlm. 374-375.

Selanjutnya, Charles H Bishop Jr., dalam bukunya *Making Change Happen One Person at a Time: Assessing Change Within Your Organization*, (2001) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, semakin rendah pula tingkat pencapaian perubahan.

Berbagai syarat yang harus dipenuhi pemimpin dalam melakukan perubahan dalam organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat sehingga mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang.
- b. Memotivasi dan menginspirasi setiap orang untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru.
- c. Mampu membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban.
- d. Memiliki keterampilan untuk dapat mengenali berbagai perubahan penting, serta mampu mengambil tempat di dalam hati setiap orang agar semua orang dalam organisasi dapat saling bersatu dan saling berempati, untuk membawa perubahan ke arah yang lebih memberi manfaat positif untuk organisasi dan setiap manusia.
- e. Mampu membangkitkan semangat dan gairah perubahan dari setiap orang di dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lebih cepat, serta berjuang keras dan bekerja keras untuk mendapatkan hasil perubahan yang lebih baik dari rencana yang ada.
- f. Mampu menyadarkan setiap orang agar menggunakan cara-cara profesionalisme dalam merespons setiap perubahan. Untuk itu, pemimpin harus duduk bersama dengan semua kekuatan sumber daya manusianya, berbicara tentang perubahan itu dengan cara yang penuh inspirasi dan profesional.

- g. Cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya, sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif bisnis usahanya.
- h. Mampu menggambarkan perubahan secara nyata di pikiran setiap orang, dan memberikan cermin perubahan untuk dilihat setiap orang tentang wujud asli dari perubahan tersebut.
- i. Memberi inspirasi kepada setiap orang, untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan dan dalam semua aspek yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan kepercayaan diri organisasi, untuk memenangkan persaingan dalam kompetisi bisnis yang ketat.
- j. Mengajak dan menggandeng setiap hati dan setiap pikiran, untuk berpikir dan bertindak dalam semangat meningkatkan semua potensi organisasi, agar mampu menangani semua potensi hebat secara lebih baik, dengan cara mengubah hal-hal yang menghambat gerak sukses organisasi.
- k. Cerdas membimbing setiap orang untuk berhenti berwacana secara berkepanjangan, dan mengajak setiap orang untuk melakukan tindakan yang membantu organisasi. Tindakan terfokus pada upaya meningkatkan kinerja, dalam kemampuan manajemen menghadapi perubahan yang tidak pasti.
- l. Selalu menggunakan pola atau model berpikir yang sederhana dan jelas, agar setiap orang dalam organisasi tidak terjebak dalam cara berpikir yang merumitkan sehingga makna perubahan itu tidak menjadi kabur. Pola berpikir yang lebih sederhana akan mendekatkan semua solusi terbaik melalui logika dan akal sehat, yang dapat diukur kebenarannya. Oleh karena itu, berpikir sederhana akan menuntun pemimpin dan pengikutnya dalam jalur yang tidak rumit untuk menemukan segala macam solusi terbaik, ketika semua solusi itu masih bisa diukur kebenarannya dengan pikiran jernih yang berlogika cerdas; semua solusi terbaik pada dasarnya telah ada, hanya diperlukan keandalan kepemimpinan yang solid dan kuat, untuk menjadi lebih sederhana, jernih, dan sabar dalam menyusuri jalur sederhana menuju puncak penghasil solusi andal untuk sebuah perubahan yang hebat dan bermanfaat.

- m. Pemimpin yang solid dan kuat pasti mampu menjadi bintang yang hebat dalam setiap gerak dan langkah ke perubahan yang lebih baik. Dengan demikian, lahirlah pemimpin pembawa perubahan, yang membahagiakan hati setiap orang dalam dekapan rasa damai dan rasa nyaman.

Dari sekian banyak tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin, mengelola perubahan merupakan salah satu yang paling sulit. Salah satu alasan kepemimpinan menjadi begitu penting dalam beberapa tahun terakhir adalah bahwa dunia bisnis semakin penuh persaingan, perubahan dalam desain organisasi, struktur organisasi, serta kepemimpinan sangat diperlukan untuk bertahan dalam lingkungan baru. Perusahaan-perusahaan harus diorganisasikan untuk menghilangkan kegiatan-kegiatan operasi yang tidak diperlukan dan tidak diinginkan serta menyerap perusahaan-perusahaan kecil melalui *merger* dan akuisisi, menuju perubahan dalam organisasi. Dalam hal ini, kita terlebih dahulu mempertimbangkan beberapa pertanyaan berikut: Apa faktor yang memengaruhi perubahan dalam organisasi? Apa saja jenis-jenis perubahan dalam suatu organisasi? Apa strategi yang dipakai untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi? Bagaimana perbedaan pemimpin dan manajer dalam menangani perubahan?

Beberapa informasi dasar diperlukan untuk menciptakan fondasi dalam membandingkan perbedaan antara pemimpin dan manajer untuk menangani perubahan dalam organisasi. Mereka membuat tingkat permainan dalam pengetahuan dasar berdasarkan perubahan dalam organisasi untuk siswa dalam studi mereka tentang kepemimpinan dan bereaksi terhadap perubahan dalam organisasi.

B. Konsep Kepemimpinan Perubahan

Dewasa ini, kepemimpinan lebih populer dengan kepemimpinan perubahan. Richard L. Daff mengemukakan konsep kepemimpinan dalam satu definisi, yaitu "kepemimpinan adalah pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama". Dari definisi tersebut

tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.¹⁰

1. Pemimpin (*Leader*)

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan sehingga mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan.¹¹ Dalam bahasa Inggris, pemimpin adalah *leader*, yang bertugas *me-lead* anggota sekitarnya. Makna *lead* adalah:

- a. *loyalty*, yaitu pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan;
- b. *educate*, pemimpin mampu mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan *tacit knowledge* kepada rekan-rekannya;
- c. *advice*, memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada;
- d. *discipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

2. Pengaruh (*Influence*)

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, "Pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang."¹²

Surakhmad menyatakan bahwa pengaruh adalah kekuatan yang muncul dari suatu benda atau orang dan gejala dalam yang dapat memberikan perubahan terhadap sekelilingnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh merupakan daya atau kekuatan yang timbul dari sesuatu, baik orang maupun benda serta segala sesuatu yang ada di alam sehingga memengaruhi semua yang ada di sekitarnya.¹³

¹⁰⁾ *Loc.cit.*, Richard L. Daff, hlm. 17.

¹¹⁾ Kartini Kartono, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994, hlm. 181.

¹²⁾ Anonimus, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Diknas, 2005, hlm. 849.

¹³⁾ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar*, Bandung: Teknik Tarsito, 1982, hlm. 7.

3. Pengikut (*Follower*)

Organisasi memerlukan kontrol kepemimpinan atas pengikut dan demikian pula sebaliknya. Seseorang dikatakan memimpin suatu organisasi karena ada yang dipimpin, yaitu pengikut. Dalam suatu level struktur organisasi, jabatan tertentu memegang dua peran sekaligus, yaitu sebagai pemimpin dan sebagai pengikut. Seorang manajer adalah pemimpin bagi supervisor, sekaligus pengikut direktur. Atasan dan bawahan bisa jadi terletak pada orang yang sama.

Pemimpin yang berhasil dalam suatu organisasi adalah pemimpin berkarakter kuat dengan pengikut yang efektif. Tidak ada pemimpin jika tidak ada pengikut. Mereka bersama-sama menjalin hubungan timbal balik dalam suatu kelompok. Keberhasilan kelompok bergantung pada tindakan kedua orang yang memimpin dan mereka yang mengikuti.

Robert E. Kelley, dari Carnegie Mellon University, dalam artikelnya di *Harvard Business Review* (1988) yang berjudul *In Praise of Follower* menyebutkan:

*"...Bosses are not necessarily good leaders; subordinates are not necessarily effective followers. Many bosses couldn't lead a horse to water. Many subordinates couldn't follow a parade. Some people avoid either role. Others accept the role thrust upon them and perform it badly. Four steps that can develop good followers are: 1) redefining followership and leadership roles as equal but different activities, 2) teaching the skills that make effective followers, 3) carrying out performance evaluation on the basis of followership capacities, and 4) building organizational structures (like leaderless groups and rotating leadership assignments) that encourage followership."*¹⁴

Selanjutnya, Kelley mengklasifikasi pengikut menjadi lima tipe dasar,¹⁵ yaitu sebagai berikut.

- a. Pasif (*passive*) atau tipe domba (*sheep*). Pengikut yang masuk kategori ini memiliki ciri: pasif, tidak kritis, sangat bergantung,

¹⁴⁾ R. Kelley, *The Power of Followership: How to Create Leaders people Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*, New York: Doubleday Currency, 1988, hlm. 322.

¹⁵⁾ *Op.cit.*, hlm. 334-337.

kurang memiliki inisiatif, tidak berkomitmen, tidak antusias, tidak mempunyai rasa tanggung jawab, hanya melakukan tugas yang diberi tahu dan tidak lebih, menjalankan peran sesuai adanya, dan merasa puas dengan hanya mengikuti jejak orang lain.

- b. Konformis (*conformist*) atau tipe serbasetuju (*yes people*). Tipe pengikut ini lebih bebas, lincah, dan aktif dibanding tipe pertama. Meskipun demikian, masih kurang suka berusaha dan sangat bergantung pada pemimpin, suka menghormat berlebihan, dan bersikap merendah di hadapan pemimpinnya. Pengabdianya kepada pemimpin tidak disangsikan dan teguh dalam memberi dukungan kepada pemimpinnya. Banyak pemimpin lemah dan kurang percaya diri suka dengan tipe pengikut semacam ini.
- c. Terasing (*alienated*) atau tipe pengikut penyendiri (*alienated followers*). Pengikut terasing adalah tipe yang independen, pasif, tidak memiliki komitmen terhadap pemimpin, tujuan kelompok, dan anggota kelompok. Akan tetapi, sangat kritis yang enggan tampil untuk memperjuangkan sikap dan pikirannya. Selalu bersikap sinis dengan menyetujui opini publik dan terjerumus dalam ketidakpuasan, tetapi diam atau tidak bersuara. Mereka tidak mau tampil sebagai "oposan" bagi langkah dan kebijakan pemimpinnya.
- d. Pencari selamat (*pragmatic*) atau tipe pragmatis (*survivors*). Pengikut semacam ini terletak di tengah dari semua tipe dan tidak memiliki karakteristik yang jelas, bebas atau bergantung, dan aktif atau pasif. Mereka tidak bersifat negatif konformis, pasif atau terasing, dan bukan teladan yang baik. Mereka memiliki latar belakang yang berkontribusi dari hal-hal yang diperolehnya dan waktu mendapatkannya. Kategori ini termasuk tipe orang (anggota) yang pada umumnya individu biasa dari sebuah kelompok. Tipe pengikut jenis ini mengikuti arah mata angin. Mereka menganut prinsip mencari selamat daripada menyesal. Agar tetap eksis, mereka bisa menjadi kelompok yang pasif jika kondisi tidak kondusif untuk kritis dan pada saat lain bisa secara agresif menyerang.
- e. Teladan (*exemplary*) atau tipe pengikut efektif (*effective followers*). Pengikut ini tipe terbaik dan paling ideal dari pengikut yang dimiliki pemimpin. Untuk itu, tugas pemimpin adalah mengubah

semua tipe sebelumnya menjadi tipe terakhir ini. Pengikut teladan ini memiliki inisiatif, berani mengambil risiko, dan mempunyai kemampuan menyelesaikan masalahnya sendiri. Mereka mampu menjalankan tugas dan kewajiban yang didelegasikan secara tegas dan bersemangat serta memperjuangkan kemajuan diri. Selain itu, memiliki sikap independen dan aktif serta konstruktif ketika berbeda pendapat dengan pimpinan atau kelompok lain.

Dengan demikian, tampak bahwa pengikut juga penting untuk diperhitungkan dalam implementasi kepemimpinan sebuah organisasi. Pemimpin akan mengalami kesulitan menjalankan roda organisasi bahkan bisa frustrasi, jika mendapatkan pengikut pasif. Pemimpin juga bisa terlena, mabuk, dan terjebak ilusi dari realitas jika di belakangnya terdapat pengikut konformis.

4. Maksud (*Intention*)

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara itu, *turn over* adalah berhentinya atau penarikan diri seorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intentions* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.¹⁶ Intensi keluar (*turn over intentions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turn over* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. Akan tetapi, keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turn over* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, dan pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Robbins (1996) menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang dari suatu organisasi (*turn over*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turn over*) ataupun secara tidak sukarela (*involuntary turn over*). *Voluntary*

¹⁶⁾ Rachid Zeffane, *Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach*, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, 1994, hlm. 1-14.

turn over atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan. Sebaliknya, *involuntary turn over* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.¹⁷

Tingkat *turn over* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi pada organisasi/perusahaan, juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi-rendahnya *turn over* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi-rendahnya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi.¹⁸

Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berkaitan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. *Turn over* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Lum *et al.* (1998) bahwa keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.¹⁹

Zeffane (1994) mengungkapkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turn over*, yang merupakan faktor eksternal, yaitu pasar tenaga kerja; dan faktor institusi (internal), yaitu kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti inteligensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.²⁰

17) Shaw *et.al.*, 1998, 'School Culture: Organizational Value Orientation and Comment, Journal of Education Research.V.85 n.5 My-Jun.

18) Woods dan Macaulay, Woods, Robert H and Macaulay, James F, *R for Turnover: Retention Program that Work*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May, 1989, hlm. 78-90.

19) Lum *et.al.*, 1998.

20) *Loc.cit.*, hlm. 18.

BAB 4

TEORI DAN KONSEP ORGANISASI: KEDUDUKAN MANUSIA DALAM ORGANISASI

Manusia adalah makhluk sosial sehingga setiap manusia saling memerlukan dalam memenuhi kebutuhannya. Sesama manusia juga dituntut untuk saling bekerja sama, saling menghargai, dan menghormati untuk mempertahankan hidupnya di muka bumi ini.

Alasan sosial ini menjadi salah satu pendorong bagi manusia untuk membentuk organisasi. Organisasi dibutuhkan untuk mewujudkan setiap cita-cita yang disepakati oleh anggota organisasi secara bersama. Organisasi juga dibentuk dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pemerintahan, perusahaan, politik, hukum, ekonomi, dan sebagainya.

Dalam perkembangannya, organisasi telah menjadi disiplin ilmu tersendiri seiring dengan berkembangnya pemikiran dan pengetahuan manusia. Teori-teori organisasi yang terbangun dalam kajiannya sebagai suatu disiplin ilmu tertentu, selanjutnya akan dibutuhkan oleh masyarakat dalam membentuk suatu organisasi sesuai dengan bidang yang diinginkan.

A. Teori dan Konsep Organisasi

1. Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian

Organisasi (*organization*) dan pengorganisasian (*organizing*) memiliki hubungan yang erat dengan manajemen. Organisasi merupakan alat dan wadah atau tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Lain halnya, pengorganisasian merupakan salah satu fungsi organik dari manajemen dan ditempatkan sebagai fungsi kedua setelah perencanaan (*planning*). Dengan demikian, antara organisasi dan pengorganisasian memiliki pengertian yang berbeda.

Stephen R. Robbins memberikan rumusan pengertian organisasi sebagai berikut: *"... An organization is a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals."*¹

James L. Gibson c.s., sebagaimana yang dikutip oleh Winardi, berpendapat bahwa organisasi merupakan entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri.²

Entitas sosial yang dikemukakan dalam definisi tersebut berarti bahwa kesatuan tersebut terdiri atas orang-orang atau kelompok orang yang saling berinteraksi. Karena organisasi merupakan entitas sosial, pola-pola interaksi para anggotanya perlu dipertimbangkan pula serta diharmonisasi guna tercapainya tujuan yang diinginkan.

Prajudi Atmosudirdjo menyatakan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.³

¹⁾ Stephen R. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Udaya Yusuf, Edisi 3, Jakarta: Arcan, 1991, hlm. 41.

²⁾ J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: Rajawali Press, 2006, hlm. 11.

³⁾ Prajudi Atmosudirdjo, *Dasar-dasar Ilmu Administrasi Umum*, Jakarta: Galia Indonesia, 1982, hlm. 9.

Barnad, seperti yang dikutip Asnawir, organisasi adalah suatu sistem mengenai usaha kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu.⁴ Meskipun terdapat perbedaan definisi tentang organisasi, secara umum organisasi memiliki ciri-ciri yang sama.

2. Ciri-ciri/Karakteristik Organisasi

Edgar H. Schein, seorang psikolog keorganisasian terkemuka berpendapat bahwa semua organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik,⁵ sebagai berikut.

a. Koordinasi upaya

Individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisik dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan.

b. Tujuan umum bersama

Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, berusaha mencapai persetujuan untuk kepentingan bersama. Tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.

c. Pembagian kerja

Dengan membagi-bagi tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang.

d. Hierarki otoritas

Para teorisi organisasi telah merumuskan otoritas sebagai hak untuk mengarahkan dan memimpin kegiatan-kegiatan pihak lain. Tanpa hierarki otoritas yang jelas, koordinasi akan mengalami kesulitan, bahkan tidak dapat dilaksanakan. Akuntabilitas juga

⁴⁾ Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press, 2006, hlm. 53.

⁵⁾ Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, hlm. 121.

dibantu apabila orang-orang bekerja dalam rantai komando (*the chain of command*).

Malayu S.P. Hasibuan menyimpulkan aspek-aspek penting dari berbagai definisi organisasi sebagai berikut:

1. tujuan tertentu yang ingin dicapai;
2. sistem kerja sama yang terstruktur dari sekelompok orang;
3. pembagian kerja dan hubungan kerja antara sesama karyawan;
4. penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi;
5. keterikatan formal dan tata tertib yang harus ditaati;
6. pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas;
7. unsur-unsur dan alat-alat organisasi;
8. penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan.⁶

3. Unsur-unsur Organisasi

Untuk lebih memahami hakikat organisasi, perlu diketahui pula unsur-unsur organisasi, yaitu sebagai berikut

- a. Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin, dan ada yang dipimpin (bawahan).
- b. Tempat kedudukan, artinya organisasi ada jika ada tempat kedudukannya.
- c. Tujuan, artinya organisasi ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
- d. Pekerjaan, artinya organisasi ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
- e. Struktur, artinya organisasi ada jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
- f. Teknologi, artinya organisasi ada jika terdapat unsur teknis.
- g. Lingkungan (*environment external social system*), artinya organisasi ada jika ada lingkungan yang saling memengaruhi, misalnya ada sistem kerja sama sosial.⁷

⁶⁾ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. ke-5, 2007, hlm. 71.

⁷⁾ *Lok.cit.*, Asnawir, hlm. 123.

Pengorganisasian juga didefinisikan oleh para pakarnya. Asnawir mengemukakan *organizing*, yaitu berusaha untuk menciptakan suatu struktur dan bagian untuk dapat berinteraksi dan saling memengaruhi antara satu bagian dan bagian lainnya. Pengorganisasian juga dapat diartikan sebagai penyusunan tugas dan tanggung jawab para personel dalam organisasi.⁸

George R. Terry, seperti yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan, menuliskan:

*"...Organizing is the establishing of effective behavioral relationships among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective."*⁹

Dari dua definisi tersebut, jelaslah bahwa pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen setelah fungsi perencanaan sehingga masing-masing anggota organisasi mendapat tugas dan tanggung jawab tertentu sesuai dengan yang direncanakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Proses pengorganisasian juga mencakup kegiatan-kegiatan berikut.

- a. Pembagian kerja harus dilakukan oleh individu atau kelompok-kelompok tertentu.
- b. Pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab.
- c. Pengelompokan tugas menurut tipe dan jenisnya.
- d. Penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu/kelompok.
- e. Pengaturan hubungan kerja antara anggota organisasi.

Langkah-langkah pengorganisasian dapat dilakukan sebagai berikut.

- a. Tujuan. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai; *profit motive* atau *service motive*.
- b. Penentuan kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan, dan membuat spesifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan

⁸⁾ *Op.cit.*, Asnawir, hlm. 133.

⁹⁾ *Loc.cit.*, Hasibuan, hlm. 77.

untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan yang akan dilakukan.

- c. Pengelompokan kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
- d. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- e. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
- f. Perincian peranan perseorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan untuk menghindari tumpang-tindih tugas.
- g. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi yang akan digunakan, apakah "*line organization*, *line and staff organization*, ataukah *function organization*".
- h. Struktur organisasi (*organization chart* = bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang akan dipergunakan, yaitu "segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/horizontal, ataukah berbentuk oval".

Jika proses pengorganisasian dalam suatu organisasi dilakukan dengan baik dan berdasarkan ilmiah, organisasi yang disusun akan baik, efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dengan demikian, organisasi (*organization*) dan pengorganisasian (*organizing*) memiliki hubungan yang sangat erat. Pengorganisasian yang baik akan menghasilkan organisasi yang baik pula. Pengorganisasian diproses oleh organisator (manajer) sehingga pengorganisasian itu bersifat dinamis dan organisasi bersifat statis.

Akan tetapi, hakikat organisasi juga dapat dipandang statis atau dinamis. Statis apabila organisasi hanya sebagai wadah, tempat kegiatan administrasi, dan manajemen. Dinamis ketika organisasi, sebagai suatu

proses, interaksi hubungan, formal (tampak di bagan organisasi) dan informal (tidak diatur, tidak tampak dalam struktur). Hubungan informal terjadi karena hubungan pribadi, kesamaan kepentingan, dan kesamaan *interest* dengan kegiatan di luar.

4. Prinsip, Fungsi, dan Manfaat Organisasi

Terwujudnya organisasi yang baik, efektif, efisien, serta sesuai dengan kebutuhan sangat ditentukan oleh prinsip-prinsip organisasi. Prinsip-prinsip organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli, salah satunya A.M. Williams (1965), bahwa prinsip-prinsip organisasi¹⁰ meliputi berikut ini.

a. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi harus jelas dan rasional, mendapatkan laba (*business organization*) ataukah memberikan pelayanan (*public organization*). Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.

b. Kesatuan tujuan

Menurut prinsip ini, suatu organisasi harus memiliki kesatuan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi akan kacau jika tidak memiliki kesatuan.

c. Kesatuan perintah

Menurut prinsip ini, sebaiknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan suatu pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.

d. Rentang kendali

Menurut prinsip ini, seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya tiga sampai sembilan orang. Jumlah bawahan ini bergantung pada kecakapan dan kemampuan manajer.

¹⁰⁾ *Op.cit.*, hlm. 25.

e. Pendelegasian wewenang

Menurut prinsip ini, pendelegasian wewenang dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain harus jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnya.

f. Keseimbangan wewenang dan tanggung jawab

Menurut prinsip ini, wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab harus sama besarnya. Sebaiknya, wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenangnya atau sebaliknya. Misalnya, jika wewenang sebesar X, tanggung jawabnya pun harus sebesar X pula.

g. Tanggung jawab

Menurut prinsip ini, pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpahan wewenang; seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.

h. Pembagian kerja

Menurut prinsip ini, pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan, atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

i. Penempatan personalia

Menurut prinsip ini, penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan kecakapan, keahlian, dan keterampilannya (*the right men, in the right job*). Dalam hal ini, mismanajemen penempatan harus dihindarkan. Efektivitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan karyawan yang tepat. Dengan demikian, dalam penempatan karyawan harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman *job specification* sesuai jabatan yang akan diisinya.

j. Jenjang berangkat

Menurut prinsip ini, saluran perintah/wewenang dari atas ke bawah merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak

terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Demikian pula, pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan juga melalui mata rantai vertikal, jelas, dan menempuh jarak terpendeknya. Hal ini penting karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah. Untuk itu, tindakan *dumping* hendaknya dihindarkan.

k. Efisiensi

Menurut prinsip ini, suatu organisasi dalam mencapai tujuan harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.

l. Kesiambungan

Organisasi harus mengusahakan cara-cara yang berkesinambungan untuk menjamin kelangsungan hidupnya.

m. Koordinasi

Prinsip ini merupakan tindak lanjut dari prinsip-prinsip organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk menyinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan agar terarah pada sasaran yang ingin dicapai.

Fungsi dari sasaran organisasi yaitu sebagai berikut.

- a. Dapat merumuskan serta memusatkan perhatian atau mengarahkan para manajer dalam usaha memperoleh dan mempergunakan sumber daya organisasi.
- b. Dapat digunakan sebagai dasar dan alasan pengorganisasian.
- c. Sebagai suatu standar penilaian terhadap organisasi, dan dapat dijadikan sebagai ukuran terhadap derajat efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya.
- d. Sebagai sumber legitimasi yang membenarkan kegiatan dan eksistensinya terhadap kelompok-kelompok yang beragam, seperti para penanaman modal, anggota, pelanggan, dan masyarakat secara keseluruhan.
- e. Membantu organisasi untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Fungsi yang menjadi sasaran bagi para anggota perseorangan dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. memberikan pengarahan kerja sehingga mendorong para karyawan untuk memusatkan perhatian dan usahanya secara lebih jelas ke arah tujuan yang telah ditetapkan;
- b. memberikan alasan sebagai dasar untuk bekerja dan dapat memberikan arti pada pekerjaan yang tidak terarah;
- c. menjadi sasaran pencapaian keinginan pribadi;
- d. membantu individu merasa terjamin bahwa organisasi akan berjalan untuk masa selanjutnya;
- e. memberikan identifikasi dan status bagi para pekerjanya.

Manfaat organisasi, yaitu sebagai berikut.

- a. Menuntun pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan akan lebih efektif dengan adanya organisasi yang baik.
- b. Mengubah kehidupan masyarakat. Misalnya, organisasi di bidang pendidikan agama Islam akan turut mencerdaskan masyarakat serta membimbing masyarakat agar tetap menerapkan nilai-nilai ajaran Islam.
- c. Menawarkan karier. Karier berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Jika kita menginginkan karier untuk kemajuan hidup, berorganisasi dapat menjadi solusi.
- d. Cagar ilmu pengetahuan. Organisasi selalu berkembang seiring dengan munculnya fenomena-fenomena organisasi tertentu.

B. Perkembangan Teori dan Konsep Organisasi

Awal perkembangan organisasi pada abad ke-18 dan ke-19, yaitu sebagai berikut:

1. Masa Praktik Awal

Ada tiga nama penting yang mempunyai pengaruh besar dalam menentukan arah dan batasan dari perilaku organisasi. Mereka adalah Adam Smith, Charles Babbage, dan Robert Owen.¹¹

a. Adam Smith, 1776

Adam Smith memberikan kontribusi yang sangat penting dengan doktrin ekonominya, yaitu spesialisasi bidang kerja atau pembagian tugas dengan berbagai argumentasi yang sangat dalam. Adam Smith memberikan contoh pembagian tugas dengan spesialisasi bidang kerja tertentu dalam pabrik pembuatan peniti.

Jika ada sepuluh orang pekerja dalam pabrik peniti, setiap orang mempunyai tugas tertentu dengan mengerjakan suatu bagian kerja tertentu. Sepuluh orang pekerja tersebut dapat membuat 48.000 buah peniti setiap harinya. Akan tetapi, jika setiap pekerja mengambil kawat sendiri-sendiri, meluruskan, membuatkan ujung batangnya, hasilnya setiap pekerja mampu membuat satu peniti dalam satu hari. Jika ada sepuluh pekerja, hasil yang diperoleh hanya sepuluh peniti setiap hari.

b. Charles Babbage, 1832

Charles Babbage ialah seorang profesor matematika dari Inggris, yang telah mengembangkan sistem pembagian tugas yang telah diartikulasikan pertama kali oleh Adam Smith, yaitu:

- 1) mempersingkat waktu yang diperlukan untuk belajar suatu pekerjaan;
- 2) menghemat pemborosan material yang diperlukan dalam pelajaran pada setiap tingkatan;
- 3) memungkinkan untuk menghasilkan tingkat keterampilan yang tinggi;
- 4) memungkinkan kemampuan untuk membandingkan keterampilan seseorang dan bakat fisik dengan tugas-tugas tertentu.

¹¹⁾ Udai Pareek, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996, hlm. 65.

c. Robert Owen, 1825

Robert Owen ialah industrialis pertama yang mengingatkan sistem pabrik yang sedang tumbuh dan berkembang telah merendahkan para pekerja. Ia menolak praktik-praktik kekerasan yang ia lihat di pabrik-pabrik, seperti anak yang bekerja di bawah umur 10 tahun. Anak-anak bekerja setiap hari selama 13 jam dengan kondisi kerja yang menyedihkan.

Owen menjadi seorang reformer. Ia memeriksa para pemilik pabrik yang memperlakukan peralatan lebih baik dibandingkan dengan para karyawannya. Ia mengkritik mereka yang membeli mesin dengan harga mahal, tetapi membayar para pekerja yang menjalankan mesin tersebut dengan harga sangat murah. Owen mengatakan bahwa mempergunakan uang untuk meningkatkan para pekerja merupakan salah satu investasi terbaik yang menjadi pilihan para eksekutif bisnis.

2. Masa Klasik

Masa Klasik berlangsung tahun 1900-1930. Selama periode ini, untuk pertama kali, teori-teori manajemen secara umum mulai dikembangkan. Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber, Mary Panther Follet, dan Chester Bernard telah meletakkan dasar praktik-praktik manajemen saat ini.

a. Manajemen secara Ilmiah Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor menggambarkan prinsip-prinsip manajemen secara ilmiah sebagai tujuan dari gerakannya sebagai berikut.

- 1) Menegaskan bahwa Amerika Serikat telah dirugikan karena tidak adanya efisiensi.
- 2) Solusi terletak pada manajemen yang sistematis bukan pada usaha mencari orang yang istimewa.
- 3) Membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat, berdasarkan hukum-hukum, aturan-aturan, dan prinsip-prinsip yang jelas.

Awal penggunaan manajemen ilmiah membuahkan hasil yang gemilang. Contohnya, perusahaan motor Ford berusaha melaksanakan prinsip-prinsip manajemen ilmiah tahun 1908. Perusahaan tersebut dan berhasil merakit suatu mobil hanya dalam waktu 14 menit. Dari pandangan ilmu perilaku, pelaksanaan manajemen ilmiah mencoba memadukan asumsi-asumsi mekanik terhadap ilmu-ilmu perilaku organisasi.

b. Teori Administratif Henry Fayol

Henry Fayol seorang industriawan Prancis menerbitkan bukunya pada tahun 1919, yakni *General and Industrial Administration*, yang banyak memengaruhi pemikiran-pemikiran manajemen di Eropa. Pandangan-pandangannya dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi administratif. Fayol berpendapat bahwa semua organisasi terdiri atas unit atau subsistem sebagai berikut:

- 1) aspek teknik dan komersial, dari kegiatan pembelian, produksi dan penjualan;
- 2) kegiatan-kegiatan keuangan;
- 3) unit-unit keamanan dan perlindungan;
- 4) fungsi perhitungan;
- 5) fungsi administratif dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian.

c. Teori Struktural Max Weber

Max Weber adalah pemikir ilmu sosial dari Jerman. Dua aspek kerja Weber yang relevan dengan perilaku organisasi, yaitu *pertama*, seorang ahli ilmu sosial, ia tertarik untuk menjelaskan preskripsi dari pertumbuhan organisasi yang besar. *Kedua*, ia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dan pertimbangan yang kadang-kadang tidak realistis bahwa manusia mempunyai rasa emosi.

Teori Max Weber memiliki sifat:

- 1) spesialisasi atau pembagian kerja;
- 2) hierarki yang berkembang;

- 3) suatu sistem atau aturan dari suatu prosedur;
- 4) hubungan kelompok yang impersonalitas;
- 5) promosi dan jabatan yang berdasarkan kecakapan.

3. Gerakan Hubungan Kemanusiaan

Raymond Miles menyatakan bahwa pendekatan hubungan kemanusiaan secara sederhana menempatkan karyawan sebagai manusia, tidak menempatkan karyawan sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi. Pada sejarah hubungan kemanusiaan ini terdapat tiga kejadian yang memberikan kontribusi dalam penelaahan ilmu perilaku organisasi, yaitu sebagai berikut.

a. Masa Depresi

Masa depresi yang terjadi pada tahun 1930-an menyebabkan guncangan yang hebat dalam bidang keuangan dan perekonomian pada umumnya. Penyebab depresi, antara lain:

- 1) akumulasi stok barang baru yang besar di tangan konsumen;
- 2) konsumen menolak naiknya harga;
- 3) jarang investasi dalam skala usaha;
- 4) melemahnya kepercayaan dan harapan-harapan;
- 5) akumulasi yang besar dari kemampuan produksi sebagai hasil pengembangan teknologi.

Ledakan depresi menyadarkan manajemen untuk menghayati bahwa produksi tidak akan bertahan lama sebagai unsur yang bertanggung jawab dalam manajemen. Pada saat itu timbul gagasan untuk meletakkan unsur manusia sebagai unsur yang sangat dominan dalam manajemen.

b. Gerakan Serikat Buruh

Pada tahun 1935, gerakan serikat buruh yang secara sah diakui (*legally entranced*), para manajer mulai menyadari dan banyak memberikan perhatiannya kepada buruh. Gerakan serikat buruh ini secara langsung ataupun tidak langsung memberikan dampak yang besar terhadap studi perilaku organisasi individu yang mendukung

BAB 5

PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, akan berinteraksi dengan lingkungan. Organisasi yang dapat bertahan adalah organisasi yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Lingkungan merupakan kekuatan yang memengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.¹

Untuk mencapai tujuan, organisasi tidak lepas dari lingkungan eksternal yang terjadi, apalagi bagi organisasi atau perusahaan yang menghasilkan barang-barang yang dibutuhkan oleh konsumen. Oleh karena itu, manajer harus memerhatikan dan mempertimbangkan unsur-unsur serta kekuatan lingkungan eksternal dalam setiap kegiatan manajemen.²

¹⁾ Hensi Margareta, *Lingkungan Manajemen, Budaya Perusahaan, Etika Manajerial, dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*, Yogyakarta: FE. UGM, 2012, hlm. 12.

²⁾ T. Hani Handoko, *Manajemen dan Lingkungan Eksternal*, Jakarta: Citra, 2011, hlm. 34.

A. Konsep Lingkungan Organisasi

1. Pengertian Lingkungan Organisasi

Lingkungan menurut Robbins dan Coulter adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial memengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan merupakan kekuatan yang memengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat memengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi.

2. Faktor Lingkungan yang Memengaruhi Lingkungan Organisasi

Organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung ataupun penghambat organisasi. Oleh karena itu, kegiatan organisasi akan mengubah lingkungan dan sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi.³

Organisasi bisnis yang beroperasi di lingkungan tidak dapat dimungkiri bahwa selain kegiatan bisnis yang dikelolanya, organisasi bisnis juga terlibat dengan lingkungan seputar lokasi bisnis. Oleh karena itu, organisasi bisnis perlu memahami jenis lingkungan yang berkaitan secara langsung ataupun tidak langsung dengan kegiatan bisnis.⁴

Lingkungan dalam organisasi terbagi menjadi dua macam, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.⁵

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah semua *stakeholder* yang berada di luar perusahaan yang memengaruhi operasi perusahaan, baik

³⁾ Erry Sukriah, *Budaya dan Lingkungan Organisasi*, Modul, Bandung: FPE UPI, 2009, hlm. 44.

⁴⁾ Amien, *Pengantar Manajemen: Lingkungan Organisasi, Budaya Organisasi Etika, dan Tanggung Jawab Sosial*, Modul IV, Jakarta: Universitas Mercu Buana, 2008.

⁵⁾ Anton, *Manajer dan Lingkungan Organisasi, Tanggung Jawab Sosial, dan Etika*, Malang: Unbraw, 2011, hlm. 22.

secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan ini sebagian besar tidak dapat dikendalikan oleh manajer dan berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer. Dengan demikian, lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial memengaruhi kinerja organisasi.

Lingkungan eksternal mempunyai peranan besar dalam memengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi. Oleh karena itu, lingkungan eksternal penting untuk⁶ selalu dipantau dan dianalisis. Akan tetapi, lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling berkaitan antara satu lingkungan dan lingkungan lain.⁶

Dalam operasionalnya, organisasi memperoleh masukan-masukan dari lingkungan eksternal, seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, dan sumber daya lainnya. Selanjutnya, masukan tersebut dikelola manajer untuk menghasilkan produk dan jasa. Kemudian, produk dan jasa tersebut dipasarkan ke konsumen sebagai bagian dari unsur lingkungan eksternal.⁷

Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro.

1) Lingkungan eksternal mikro (khusus)

Lingkungan eksternal mikro, yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen yang terdiri atas pesaing, penyedia, langganan, lembaga perbankan dan bukan bank, dan sebagainya.

(a) *Pesaing*

Pemahaman terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi akan membantu organisasi mengetahui posisi para pesaing sehingga organisasi mampu mengoptimalkan operasionalnya. Selain itu, organisasi dapat memahami arena, sifat persaingan, serta kekuatan, dan kelemahan para pesaing.

⁶⁾ *Loc.cit.*, Dewi, hlm. 16.

⁷⁾ *Loc.cit.*, Anton, hlm. 102.

(b) *Pelanggan*

Situasi pasar dan pelanggan sangat memengaruhi perusahaan dalam menyusun strategi, kebijaksanaan, dan taktik pemasaran.

2) Lingkungan eksternal makro (umum)

Lingkungan eksternal makro, yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, sosial, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin memengaruhi organisasi.⁸

(a) *Kondisi ekonomi*

Tingkat inflasi, masalah pengangguran, tingkat pertumbuhan pendapatan nasional, keadaan neraca pembayaran, kondisi pasar saham serta fluktuasi kurs valuta asing dan suku bunga, secara umum merupakan beberapa faktor ekonomi yang memengaruhi praktik manajemen dalam aktivitas bisnis. Ada hubungan timbal balik antara keadaan perekonomian dan aktivitas bisnis atau dunia usaha. Kestabilan dan pertumbuhan ekonomi akan mendorong perkembangan dunia usaha. Sebaliknya, perkembangan dunia usaha akan mewujudkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

(b) *Kondisi politik dan hukum*

Kestabilan politik dan kebijakan pemerintah yang sesuai dapat menciptakan suasana kondusif untuk mengembangkan aktivitas organisasi bisnis di berbagai bidang. Pertimbangan hukum juga perlu diperhatikan perusahaan. Perkembangan hukum mencakup peraturan pemerintah mengenai pembentukan dan pengawasan organisasi yang membatasi kebijakan manajerial, termasuk pengelolaan sumber daya manusia.

⁸⁾ *Loc.cit.*, Handoko, hlm. 55.

(c) *Kondisi sosial budaya*

Para manajer harus memerhatikan adanya perubahan sosial budaya masyarakat, khususnya pola dan tren pasar yang dituju. Manajer perlu menyesuaikan strategi bisnis, terutama pemasarannya dengan kondisi nilai-nilai sosial, kebiasaan, dan selera konsumen. Sebagai contoh, saat ini tren nilai dan selera masyarakat perkotaan adalah kembali ke alam sehingga perusahaan perlu menyesuaikan strategi pemasarannya, misalnya dengan membuat produk yang alami tanpa bahan pengawet.

(d) *Kondisi demografi*

Kondisi demografi meliputi kebiasaan yang berlaku dalam karakteristik fisik dari populasi, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, dan konsumsi keluarga. Perubahan karakteristik ini dapat berpengaruh pada kebijakan manajemen perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengontrol organisasi bisnisnya.

(e) *Teknologi*

Teknologi merupakan salah satu faktor lingkungan umum yang paling dramatis atau paling cepat mengalami perubahan. Teknologi pun menjadi salah satu faktor yang memengaruhi keputusan manajer, terutama dalam hal pengembangan produk. Sebagai contoh, saat ini dinamika industri ponsel sedang berkembang pesat dalam waktu yang sangat cepat, dengan berbagai fitur dan manfaat baru. Hal ini berkaitan dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Dahulu kita hanya mengenal ponsel digunakan untuk menelepon, tetapi dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, kita dapat menemukan ponsel dengan tambahan fitur kamera, video kamera, atau internet komputer.

(f) *Globalisasi*

Globalisasi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi organisasi bisnis. Manajer dari perusahaan besar ataupun kecil yang ada di dalam negeri semakin ditantang dengan meningkatnya jumlah pesaing sebagai dampak dari adanya pasar global sebagai bagian dari lingkungan eksternal.

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal suatu perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal meliputi pekerja/karyawan, dewan komisaris, dan pemegang saham.⁹

1) *Pekerja/karyawan*

Pekerja/karyawan merupakan orang-orang yang bekerja dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi yang menginginkan imbalan berupa upah atau gaji.

2) *Dewan komisaris*

Dewan komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham yang memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan. Kedudukannya adalah independen terhadap manajemen.

3) *Pemegang saham*

Tanggung jawab pemegang saham didasarkan pada sejumlah besar saham mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperoleh keuntungan, mereka memperoleh imbalan sebesar jumlah saham yang mereka sertakan.

3. Hubungan Lingkungan dan Organisasi

Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal sehingga mengharuskan manajer memerhatikan fenomena yang terjadi pada

⁹⁾ *Loc.cit.*, Margareta, hlm. 121.

lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya, bahkan antara satu divisi dengan divisi lainnya, serta antara satu tingkatan yang lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah.¹⁰

Hubungan lingkungan dan organisasi dapat dilihat melalui model berdasarkan James D. Thomson, yaitu adanya tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat ukuran stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Tingkat homogenitas melihat ukuran kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.¹¹ Masing-masing matriks memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda-beda bergantung pada situasi dan kondisi tingkat homogenitas dan perubahan lingkungan yang dihadapinya. Ketidakpastian bergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan.

Ketidakpastian tinggi jika organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan elemen homogenitas yang tinggi. Ketidakpastian moderat jika organisasi menghadapi kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana.

Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi maka lingkungan itu akan semakin membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan bagi para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan memengaruhi lingkungan secara langsung.

4. Hubungan Lingkungan dan Budaya

Pengaruh terhadap budaya perusahaan internal yang besar muncul dari lingkungan eksternal. Budaya sangat beragam di dalam organisasi, tetapi organisasi yang berada di dalam industri yang sama menunjukkan

¹⁰⁾ *Loc.cit.*, Anton, hlm. 77.

¹¹⁾ *Loc.cit.*, Margareta, hlm. 63.

karakteristik budaya yang serupa karena beroperasi di dalam lingkungan yang sama.¹²

a. Budaya Perusahaan

Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang cara organisasi dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai organisasi yang dapat memengaruhi cara melakukan pekerjaan dan cara pegawai berperilaku. Budaya organisasi merupakan wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok, dan menentukan cara kelompok tersebut merasa, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam.¹³

b. Budaya Adaptif

Kreitner dan Kinicki mengusulkan tiga perspektif untuk menjelaskan tipe budaya yang dapat meningkatkan prestasi ekonomis organisasi.

- 1) Perspektif kekuatan, memprediksi hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dan prestasi finansial jangka panjang. Budaya yang kuat menciptakan kesamaan tujuan, motivasi karyawan, struktur, dan pengendalian yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi organisasi.
- 2) Perspektif kesesuaian, mengasumsikan bahwa budaya harus sesuai dengan konteks strategis atau bisnisnya.
- 3) Perspektif adaptasi, mengasumsikan bahwa budaya yang bersifat adaptif meningkatkan prestasi finansial organisasi, memerlukan pengambilan risiko, kepercayaan, dan pendekatan proaktif dari organisasi juga individu.¹⁴

12) *Loc.cit.*, Purwanti dan Fattah, hlm. 54.

13) *Loc.cit.*, Margaretta, hlm. 62.

14) *Loc.cit.*, Margaretta, hlm. 91.

B. Perubahan pada Lingkungan Organisasi

1. Makna Perubahan Organisasi

Perubahan menurut Atkinson (1987) dan Brooten (1978) merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeda dengan keadaan sebelumnya dan proses yang menyebabkan perubahan pola perilaku individu. Perubahan juga bisa berarti ketidakpuasan terhadap keyakinan lama, kemudian percaya pada yang baru.¹⁵ Pada prinsipnya, perubahan adalah pergerakan dari situasi sekarang ke masa depan, dari keadaan yang dikenal ke keadaan yang relatif tidak dikenal.¹⁶

Perubahan organisasi merupakan kegiatan episodik, artinya perubahan dimulai pada satu titik, berlanjut melalui serangkaian tahap, dan mencapai puncak dalam hasil yang diharapkan berupa perbaikan dari titik awal. Perubahan memiliki permulaan, pertengahan, dan akhir. Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal.

Perubahan organisasi dicirikan dengan berbagai usaha penyesuaian desain organisasi pada waktu mendatang. Pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi, tetapi juga sebagai tantangan pengembangan.

Pengembangan organisasi dapat dirumuskan sebagai perencanaan, penataan, dan bimbingan dari organisasi baru atau yang disusun kembali. Tujuan pengorganisasian, yaitu:

- a. mewujudkan perubahan dalam nilai-nilai, teknologi fisik, dan sosial;
- b. menetapkan, mengembangkan, dan melindungi hubungan-normatif, dan pola-pola tindakan yang baru;

¹⁵⁾ Nurhidayah R, Endah dkk., *Keperawatan dan Perubahan*, Medan: USU Press, 2003, hlm. 27.

¹⁶⁾ Harigopal, *Management of Organizational Change: Leveraging Transformation*, New Delhi: Response Books, 2006, hlm. 155.

- c. memperoleh dukungan dan kelengkapan di dalam lingkungan tersebut.

Secara ringkas, pengembangan organisasi mencakup penyusunan kembali struktur organisasi dan berkaitan dengan keseluruhan faktor yang memengaruhi tugas dan fungsi seluruh organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi perubahan organisasi atau desain organisasi adalah faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi.

2. Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan menurut Stephen P. Robbins (2001) terdiri atas dua jenis. *Pertama*, perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan yang dinamis. Perubahan ini senantiasa mengupayakan perubahan perilaku personel (bawahan). Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini, menuju kondisi mendatang yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas. Perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan berpusat pada perubahan struktur organisasi dalam bentuk perbaikan tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan.¹⁷

Perbaikan struktur organisasi meliputi sebagai berikut.

- a. Spesialisasi pekerjaan: (a) mengidentifikasi dan menyusun struktur dan peran-peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pelaksanaan tugas, (b) menata peran dan tanggung jawab personel, jaringan komunikasi, dan arus pekerjaan atau hierarki.
- b. Rentang kendali: (a) mendefinisikan dan menyusun hubungan yang mengaitkan peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pengendalian tugas dan cara memonitoring serta mengevaluasi, (b) menata hubungan peran dan tanggung jawab setiap personal dalam organisasi, komunikasi, dan mengendalikan arus pekerjaan.

¹⁷⁾ *Loc.cit.*, Stephen P. Robbins, hlm. 244.

BAB 6

MAZHAB TEORI MANAJEMEN PERUBAHAN

Wacana tentang manajemen perubahan sangat diwarnai oleh pendekatan perubahan terencana, yang dasar-dasarnya telah dirintis oleh Kurt Lewin, tahun 1940 hingga 1980-an. Akan tetapi, setelah kematiannya, pendekatan ini diambil alih dan menjadi fokus sentral gerakan pengembangan organisasi (*Organization Development*), khususnya di negara-negara Barat. Bentuk awalnya, pengembangan organisasi merupakan pendekatan perubahan yang memfokuskan perhatiannya pada peningkatan kinerja kelompok pekerja bekerja sama dengan agen perubahan, biasanya individu atau lembaga konsultan.

Melalui proses pembelajaran, perusahaan mengupayakan wawasan baru terhadap situasi yang dihadapi dengan harapan mereka mampu mengidentifikasi dan memperoleh cara kerja sama yang lebih efektif. Para pendukung gerakan ini, khususnya pada masa-masa awal, meyakini bahwa pembelajaran kelompok dan pengembangan individu setidaknya sama pentingnya dari proses perubahan. Hal ini merupakan konsekuensi dari nilai-nilai humanisme dan demokrasi yang mendasari perubahan terencana, yang jika diidentifikasi sumbernya berasal dari keyakinan dan latar belakang pendirinya.

Dalam perkembangannya selanjutnya, pengaruh nilai-nilai ini semakin melonggar. Itulah yang membedakan pendekatan para perintis

yang banyak bertumpu pada pendekatan analitis dengan pendekatan yang lebih bersifat preskriptif pada kurun waktu berikutnya, khususnya dari para proponent gerakan pengembangan organisasi, yang saat itu telah berkembang menjadi industri konsultasi. Akan tetapi, semenjak tahun 1980-an, pendekatan perubahan terencana menuai banyak kritik, terutama karena ketidakmampuannya dalam menangani situasi perubahan yang lebih radikal dan koersif, serta politik organisasi yang sangat dominan. Hal ini dapat terjadi karena wacana yang berkembang setelah itu, yaitu sebuah pendekatan baru semakin memperoleh perhatian dan pengikut pada tahun-tahun belakangan ini. Meskipun aspek-aspeknya kerap mendapat label yang berbeda-beda, seperti *continous improvement* atau pembelajaran, pendekatan ini lebih kerap diklasifikasikan dalam pendekatan *emergent*. Pendekatan ini lebih mendukung perubahan yang digerakkan dari bawah ke atas daripada atas ke bawah serta lebih menekankan pada proses berkesinambungan yang *open ended* dalam beradaptasi terhadap kecepatan dan intensitas perubahan yang semakin menjurus ke arah turbulensi. Lebih dari sekadar metode perubahan struktur dan praktik-praktik organisasi, pendekatan ini juga lebih memerikan proses perubahan sebagai proses pembelajaran.

A. Mazhab Teori Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan bukanlah disiplin ilmu terpisah dengan batasan-batasan kaku yang terdefinisikan dengan jelas. Akan tetapi, teori dan praktik manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin serta tradisi ilmu-ilmu sosial. Misalnya, teori pendidikan dan pembelajaran manajemen membantu kita untuk memahami perilaku mereka yang mengelola perubahan. Hal ini tidak dapat dilepaskan sepenuhnya tanpa kita mengacu ilmu psikologi. Permasalahan ini juga tidak dapat dibicarakan tanpa menyentuh epistemologi.

Dengan demikian, tantangannya adalah cara menjangkau rentang yang cukup luas agar kita dapat mencakup dasar-dasar teoretis manajemen perubahan, tanpa tersesat terlalu jauh dalam disiplin-disiplin yang berkaitan sehingga menyebabkan hilangnya fokus serta pemahaman.

Bab ini dibatasi pada tiga mazhab pemikiran sebagai fondasi teori-teori manajemen perubahan bersandar, yaitu mazhab perspektif individual, mazhab dinamika kelompok, dan mazhab sistem terbuka.

1. Mazhab Perspektif Individual

Pendukung mazhab ini dibagi menjadi dua kelompok, yaitu para psikolog Behavioris dan Gestalt-Field. Para psikolog Behavioris memandang perilaku sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya. Psikolog Gestalt-Field meyakini bahwa perilaku hanya menjelaskan sebagian dari konsep secara utuh. Mereka menyatakan bahwa perilaku seseorang merupakan produk dari lingkungan dan penalaran, sedangkan pembelajaran merupakan suatu proses perolehan atau perubahan wawasan, pandangan, ekspektasi atau pola pemikiran. Perilaku bukan sekadar produk stimuli eksternal, melainkan cara individu menggunakan penalarannya untuk menginterpretasikan stimuli. Untuk itulah, para pendukung Gestalt-Field berupaya membantu para anggota organisasi dengan cara mengubah pemahaman atas diri mereka sendiri dan situasi yang berkaitan, yang mereka yakini akan mendorong perubahan perilaku.¹

Bagi Behavioris, semua perilaku dipelajari (*learned*); individu hanyalah penerima pasif data eksternal dan objektif. Salah satu prinsip dasar behavioris menyatakan bahwa tindakan manusia dikondisikan oleh konsekuensi yang diharapkan. Perilaku yang mendapat imbalan cenderung akan diulangi lagi, dan perilaku yang diacuhkan cenderung tidak diulangi. Dengan demikian, untuk mengubah perilaku, diperlukan perubahan pada kondisi-kondisi yang menyebabkannya.

Dalam praktiknya, modifikasi perilaku mencakup manipulasi yang memperkuat stimuli sebagai imbalan dari aktivitas yang diharapkan. Tujuannya adalah memberi imbalan pada setiap contoh perilaku yang diharapkan, tetapi mengacuhkan semua perilaku yang tidak diinginkan (bahkan, pengakuan negatif pun dapat bersifat menguatkan). Suatu

¹⁾ Smith and Reynold, *Principles, Definitions, and Scope of Integrated Pest Control*, Proc. FAO Symposium on Integrated Pest Control, 1966, hlm. 235.

perilaku tertentu akhirnya berhenti jika tidak mendapat imbalan (*reward* positif atau negatif).

Bagi teoretikus Gestalt-Field, pembelajaran merupakan proses perolehan atau perubahan wawasan, pandangan, ekspektasi atau pola pemikiran. Untuk menjelaskan perilaku seseorang, kelompok ini tidak hanya mempertimbangkan tindakan seseorang dan respons yang dimunculkan, tetapi juga interpretasi yang dibuat seseorang.

Pada sisi lain, pendukung behavioris akan berupaya mewujudkan perubahan organisasi dengan cara mengubah stimuli eksternal yang mampu memengaruhi individu.

Kedua kelompok mazhab perspektif individual telah terbukti sangat berpengaruh dalam literatur manajemen perubahan; bahkan, sejumlah penulis menyarankan penggunaan kedua teori ini bersama-sama. Misalnya, mazhab *cultural-excellence* menyarankan penggunaan kedua insentif individual ini (stimuli eksternal) dan diskusi, keterlibatan dan debat (refleksi internal) dalam rangka mendorong perubahan organisasi.

2. Mazhab Dinamika Kelompok

Sebagai salah satu unsur teori perubahan, mazhab ini memiliki sejarah sangat panjang. Mazhab ini menekankan pada pencapaian perubahan organisasi melalui tim atau kelompok kerja dibandingkan individu. Pemikiran dasarnya seperti yang dikatakan Kurt Lewin, agar orang-orang dalam organisasi bekerja dalam kelompok, perilaku individual harus dipandang dapat dimodifikasi atau diubah dalam rangka praktik dan norma kelompok yang berlaku.

Lewin menyatakan bahwa perilaku kelompok merupakan seperangkat interaksi simbolik dan daya-daya kekuatan yang tidak hanya memengaruhi struktur kelompok, namun juga mampu mengubah perilaku individu.² Oleh karena itu, perilaku individu merupakan fungsi dari lingkungan kelompok atau medan (*field*), yang di dalamnya tercipta kekuatan dan ketegangan yang bersumber dari tekanan kelompok

²⁾ B.R. Hergenhahn, *Theories of Learning*, Terjemahan: Tri Wibowo B.S., Jakarta: Prenada Media, 2008, hlm. 284.

pada setiap anggotanya. Menurut Lewin, perilaku seseorang pada saat tertentu dipengaruhi oleh intensitas dan valensi (baik kekuatan positif maupun negatif) dari berbagai daya kekuatan yang berdampak pada individu tersebut.

Menurut mazhab dinamika kelompok, untuk mendorong suatu perubahan tidak ada gunanya berkonsentrasi pada perubahan perilaku individu. Masing-masing individu mendapat tekanan dari kelompok sehingga harus beradaptasi. Oleh karena itu, fokus perubahan mesti dipusatkan pada tataran kelompok dan selayaknya berkonsentrasi untuk memengaruhi dan mengubah norma, peran, dan nilai kelompok.³

Meskipun fokusnya terbatas, mazhab dinamika kelompok telah terbukti cukup berpengaruh dalam mengembangkan teori dan praktik manajemen perubahan. Hal ini tercermin pada kelaziman bagi organisasi untuk melihat organisasi mereka sebagai satuan yang terdiri atas kelompok dan tim, dan bukan sekadar kumpulan individu. Dalam proses itu, norma, peran, dan nilai-nilai diuji, ditantang, dan jika perlu, diubah.

3. Mazhab Sistem Terbuka

Menurut mazhab sistem terbuka, organisasi terdiri atas berbagai subsistem yang saling berkaitan. Perubahan pada satu bagian sistemnya akan berdampak pada bagian-bagian lain dalam sistem, kemudian akhirnya pada kinerja keseluruhan.⁴

Organisasi dipandang sebagai sistem "terbuka", yang dijelaskan dalam dua sudut pandang, yaitu:

- a. organisasi terbuka dan berorientasi dengan lingkungan eksternalnya;
- b. organisasi terbuka secara internal saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lain.

Tujuan pendekatan sistem terbuka adalah menata fungsi suatu perusahaan melalui koordinasi dan saling kebergantungan lini-lini yang

³⁾ French dan Bell, D. E., 1982, *Regret in Decision Making Under Uncertainty*. Operations Research, 30, hlm. 961-981.

⁴⁾ Scott, W. E., *Activation Theory and Task Design*. Organizational Behavior and Human Performance, 1, 1966, hlm. 3-30.

didefinisikan dengan jelas. Sistem utama organisasi menurut Miller terdiri atas subsistem berikut.⁵

- a. *Subsistem tujuan dan nilai organisasi.* Organisasi memastikan tujuan dan nilainya tidak hanya selaras antarkeduanya, tetapi juga selaras dengan lingkungan eksternal dan internal.
- b. *Subsistem teknis.* Subsistem teknis merupakan kombinasi spesifik dari pengetahuan, teknik, dan teknologi organisasi yang dapat berfungsi. Keselarasan dan kelayakan kombinasi berkaitan dengan tuntutan spesifik organisasi.
- c. *Subsistem psikologi.* Subsistem psikologi tersusun dari relasi peran, nilai-nilai dan norma yang mengikat orang menjadi satu, dan membuat masyarakat miniatur tertentu dipengaruhi lingkungan organisasi. Jika subsistem psikologi lemah, organisasi akan terpecah belah.
- d. *Subsistem manajerial.* Subsistem manajerial menjangkau seluruh organisasi, menghubungkan dengan lingkungan, menentukan nilai, mengembangkan rencana strategis dan operasional secara utuh, merancang struktur, serta menerapkan proses kontrol.

Subsistem ini bertanggung jawab mengarahkan organisasi dan memastikan tercapainya tujuan. Perubahan menurut Burke dipengaruhi oleh tiga hal berikut.⁶

- a. Subsistem saling bergantung. Organisasi tanpa mengindahkan ketergantungan terhadap keseluruhan organisasi maka hasilnya kemungkinan besar tidak akan optimal.
- b. Pelatihan sebagai mekanisme perubahan tidak akan berhasil tanpa dukungan mekanisme lainnya. Seperti dinyatakan Burke, "Walaupun pelatihan mampu membawa perubahan individual pada kelompok kecil, hal itu tidak cukup bukti bahwa upaya-upaya untuk mengubah individu pada akhirnya mampu mengubah organisasi".

⁵⁾ Miller, G.A., Galanter, E. and Pribram, I.H., *Plans and the Structure of Behavior*. New York: Henry Holt, 1960, hlm. 432.

⁶⁾ Peter J. Burke, *The Self: Measurement Requirements From an Interactionist Perspective*. Social Psychology Quarterly 43.1, 1980, PP. 18.

- c. Supaya sukses, organisasi mesti membuka sumbatan dan mengarahkan energi serta bakat para karyawannya.

Pendekatan terhadap perubahan mazhab sistem terbuka didasarkan pada metode deskripsi dan evaluasi berbagai subsistem ini sehingga dapat ditentukan cara mengubahnya dan mampu memperbaiki cara keseluruhan organisasi. Mazhab sistem terbuka lebih mementingkan pemahaman organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, sistem ini berupaya menerapkan perspektif holistik daripada partikularistik.

Perspektif sistem terbuka mendapat kritikan dalam hal kelemahannya, tetapi banyak pula dukungan terhadap pendekatan ini. Oleh sebab itu, pendekatan ini kini semakin berpengaruh.

Masing-masing mazhab menyatakan dirinya sebagai pendekatan yang paling efektif atau bahkan satu-satunya pendekatan perubahan yang paling tepat. Meskipun demikian, ketiganya saling melengkapi. Kuncinya adalah dengan cara mengidentifikasi situasi yang paling sesuai bagi salah satu pendekatan: apakah permasalahan ataupun tujuan perubahan berada pada tataran organisasi, kelompok, atau individual? Dapatkah satu tataran dipisahkan dari tataran lainnya?

B. Jenis Perubahan

Organisasi selalu mengantisipasi kebutuhan untuk memperbarui proses bisnis dan informasinya pada era lingkungan bisnis yang dinamis. Perubahan dalam arti yang luas merupakan respons yang terencana atau tidak terencana untuk menghadapi berbagai macam tekanan dan kekuatan. Kebutuhan untuk berubah saat ini telah menjadi suatu titik keseimbangan atau suatu norma. Ini merupakan tantangan bagi tim manajemen perubahan.

Jenis-jenis perubahan organisasi diklasifikasikan berdasarkan ruang lingkup dan kedalamannya. Dean Anderson and Linda S. Ackerman Anderson⁷⁾ mengemukakan tiga macam tipe perubahan berikut.

⁷⁾ Dean Anderson and Linda S. Ackerman Anderson, *Beyond Change Management*, San Fransisco: Jossey Bass, 2001, hlm. 32.

1. *Developmental Change*

Developmental change adalah peningkatan terhadap sistem yang sudah ada. *Developmental change* merupakan perbaikan keterampilan, metode, standar kinerja, atau kondisi yang telah ada, karena berbagai alasan, tidak mengukur kebutuhan sekarang atau yang akan datang. Jika karena alasan tertentu, sistem saat ini tidak sesuai dengan harapan, organisasi membuat perubahan keselarasan agar sesuai dengan harapan. Ada dua asumsi, yaitu orang mampu memperbaiki dan mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang tepat.

Developmental change dapat diterapkan kepada individu, kelompok, atau seluruh organisasi, dan tidak dapat dipisahkan dengan proses perbaikan dalam hal-hal berikut:

- a. pelatihan teknis dan personal, seperti komunikasi, hubungan antar-personel, dan keterampilan pengawasan;
- b. aplikasi proses perbaikan atau kualitas;
- c. intervensi untuk meningkatkan *cycle time*;
- d. *team building*;
- e. *problem solving*;
- f. memperbaiki komunikasi;
- g. penyelesaian konflik;
- h. meningkatkan penjualan atau produksi;
- i. manajemen rapat;
- j. negosiasi peran;
- k. usaha survei umpan balik;

2. *Transitional Change*

Transitional change adalah implementasi keadaan baru yang sudah diketahui sebelumnya. Cara-cara dalam bekerja diganti dengan proses yang baru. Kuncinya adalah bahwa sistem lama digantikan dengan sistem baru dan sistem baru dikembangkan sebelum implementasi. Jenis perubahan biasanya melibatkan beberapa langkah, seperti desain, pengembangan, uji coba, dan pelaksanaan yang bertahap.

BAB 7

HUKUM DAN PERUBAHAN SOSIAL

Perubahan sosial dalam masyarakat merupakan suatu produk dengan berbagai faktor, dan dalam banyak hal, hubungan antar aktor-faktor tersebut. Selain faktor hukum, ada beberapa mekanisme perubahan lainnya, seperti faktor teknologi, ideologi, kompetisi, konflik, ekonomi, dan politik, serta masalah struktural (*structural strains*). Semua mekanisme tersebut dalam banyak hal saling berkaitan. Hal tersebut juga terjadi dalam perubahan hukum yang sangat sulit, bahkan tidak mungkin, untuk menggambarkan hubungan sebab-dan-akibat (*cause-and-effect relationship*).

A. Konsep Hukum dan Perubahan

1. Pengertian Hukum

Hukum sering diartikan sebagai teks yang tertera di dalam undang-undang. Dalam kajian tentang budaya hukum (*legal culture*), hukum difungsikan sebagai motor keadilan, sedangkan berbagai kajian lainnya hukum disebut sebagai institusi sosial, dan sebagai alat rekayasa sosial, bahkan sebagian orang menyatakan hukum sebagai mitos dari kenyataan.

Perbedaan tersebut tidak menjadi suatu permasalahan dalam mendefinisikan serta memfungsikan hukum tersebut. Akan tetapi, ada hal yang menarik dalam kajian sosiologi hukum, yaitu ketika melihat perilaku manusia sebagai hukum, diperlukan kesediaan untuk mengubah konsep kita mengenai hukum, bahwa hukum itu tidak hanya diartikan sebagai peraturan (*rule*), tetapi juga perilaku (*behavior*).¹

Lawrence M. Friedman menyatakan bahwa sistem hukum terdiri atas *struktur hukum* (berupa lembaga hukum), *substansi hukum* (berupa perundang-undangan), dan *kultur hukum* atau *budaya hukum*.² Ketiga komponen itulah yang mendukung berjalannya sistem hukum di suatu negara. Akan tetapi, tidak dapat dimungkiri bahwa secara realitas sosial, keberadaan sistem hukum yang terdapat dalam masyarakat akan mengalami perubahan sebagai akibat pengaruh dari modernisasi atau globalisasi, baik secara evolusi maupun revolusi atau beberapa faktor lainnya yang memengaruhi hukum.

2. Dasar Pemikiran antara Perubahan Hukum dan Perubahan Sosial

a. Konsep Perubahan Hukum

Perubahan hukum pada hakikatnya dimulai dari adanya kesenjangan antara keadaan yang terjadi di dalam masyarakat dan pengaturannya oleh hukum. Tuntutan terjadinya perubahan hukum akan muncul apabila kesenjangan tersebut tidak dapat diterima lagi sehingga kebutuhan akan perubahan semakin mendesak.³

Satjipto Rahardjo memandang perubahan hukum sebagai hal yang sangat penting karena hukum umumnya memakai bentuk tertulis. Dengan bentuk ini, kepastian hukum lebih terjamin, tetapi ongkos yang harus dibayarnya cukup mahal, yaitu berupa kesulitan untuk melakukan adaptasi yang cukup cepat terhadap perubahan yang terjadi di sekelilingnya.⁴

1) Satjipto Rahardjo, *Hukum dan Perilaku*, Jakarta: Kompas Media Nusantara, 2009, hlm. 20.

2) Saifullah, *Refleksi Sosiologi Hukum*, t.tp: Refika Aditama, 2007, hlm. 26.

3) Otje R. Salman, *Beberapa Aspek Sosiologi Hukum*, Bandung: Alumni, 1989, hlm. 82.

4) *Loc.cit.*, Rahardjo, hlm. 191.

b. Sifat-sifat Perubahan Hukum

Perubahan dalam kondisi sosial, teknologi, pengetahuan, nilai-nilai, dan sikap dapat mengarah pada perubahan hukum. Dalam hal ini, hukum bersifat reaktif dan mengikuti perubahan sosial. Sebaliknya, perubahan hukum merupakan salah satu dari banyak respons terhadap perubahan sosial. Perubahan hukum sangat penting karena hukum merepresentasikan kewenangan negara dan kekuasaan pemberian sanksinya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa perubahan hukum merupakan suatu konsekuensi yang terjadi pada sistem hukum. Oleh karena itu, sebagian kalangan menyatakan bahwa hidup matinya hukum bergantung pada perubahan sosial yang terjadi. Jadi, perubahan hukum berfungsi menjembatani keinginan manusia agar tidak timbul perilaku yang anarkis, destruktif, kondisi *chaos*, dan sebagainya.

Oleh sebab itulah, perubahan hukum yang terjadi akan berujung pada pengaturan secara tertulis (sebagai suatu dokumen yang sah menurut hukum modern) sehingga siapa pun harus tunduk pada apa pun yang telah diatur dalam perubahan hukum tersebut.⁵

c. Konsekuensi dari Perkembangan Hukum

Hukum berubah menjadi institusi artifisial dan semakin menjauh dari rakyat atau masyarakat. Bagi masyarakat umum, hukum menjadi dunia *esoteric*, yang hanya bisa dimasuki oleh orang-orang yang telah menjalani inisiasi atau pendidikan khusus. Sejak ketertiban diwakili oleh hukum yang terstruktur, dan diadministrasi secara rasional, tidak ada lagi orang yang bergerak secara aman dan selamat dari masyarakat, kecuali memperoleh panduan dari ahli-ahli hukum, seperti advokat. Orang tidak lagi dapat memperjuangkan kebenaran, hak-hak, dan sebagainya, kecuali disalurkan ke dalam jalur hukum modern itu.⁶

⁵⁾ *Loc.cit.*, Saefullah, hlm. 27.

⁶⁾ Rahardjo, *Biarkan Hukum Mengalir: Catatan Kritis Pergulatan Hukum dan Manusia*, Jakarta: Kompas Media Nusantara, 2007, hlm. 13.

Hukum harus dapat mengayomi masyarakat, dapat dijadikan penjaga ketertiban, ketenteraman, dan pedoman tingkah laku dalam kehidupan masyarakat. Hukum pun harus dapat dijadikan pembaru dalam kehidupan berbangsa dan bernegara yang harus terbentuk dengan berorientasi pada masa depan (*forward looking*), bukan ke masa lampau (*backward looking*). Oleh sebab itulah, hukum harus dapat dijadikan pendorong dan pelopor untuk mengubah kehidupan masyarakat pada kehidupan yang lebih baik dan lebih bermanfaat.

Dilihat dari perkembangan hukum dibandingkan dengan perkembangan masyarakat, dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) hukum *social engineering*;
- 2) hukum *progressive*;
- 3) hukum *slow motion*;
- 4) hukum stagnan.⁷

Keempat model hukum tersebut berfungsi dan berkembang secara berbeda-beda, dengan konsekuensi yang berbeda-beda pula sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel: 7.1
Konsekuensi dari Perkembangan Hukum

Jenis Hukum	Perkembangan Masyarakat	Perkembangan Hukum	Konsekuensi
Hukum <i>social engineering</i>	Maju	Lebih maju	Rekayasa masyarakat
Hukum <i>progresif</i>	Maju	Maju	Pembangunan
Hukum <i>Slow Motion</i>	Maju	Kurang maju	Mempertahankan pola/stabilitas
Hukum <i>Stagnan</i>	Maju	Tidak maju	Anarki/gejolak/reformasi
Hukum <i>stagnan</i>	Sangat maju	Sangat tidak maju	Revolusi sosial
Hukum <i>Stagnan</i>	Tidak maju	Tidak maju	Masyarakat <i>terasing/uncivilized</i>

Sumber: Fuady (2011: 52)

⁷⁾ Munir Fuady, *Teori-teori dalam Sosiologi Hukum*, Jakarta: Prenada Media Group, 2011, hlm. 52.

Dengan demikian, ada dua macam perubahan hukum, yaitu:⁸

1) Perubahan hukum yang bersifat ratifikasi

Dalam hal ini, masyarakat sudah berubah dan mempraktikkan perubahan hukum yang bersifat ratifikasi, kemudian diubah untuk disesuaikan dengan perubahan yang sudah terlebih dahulu terjadi dalam masyarakat. Akan tetapi, terjadinya perubahan dalam masyarakat tidak serta-merta terjadi perubahan hukum. Hal yang lebih sering, hukum sulit merespons perubahan yang terjadi di masyarakat. Hal ini disebabkan hukum itu super-konservatif. Jika berkembang, ia berkembang mengikuti iramanya, berputar diorbitnya dengan logikanya di jalan yang sunyi. Perubahan masyarakat yang menyebabkan perubahan hukum ini menyebutkan perubahan dalam bentuk perubahan undang-undang yang ada, tetapi ada kalanya juga menyebabkan perubahan dalam yurisprudensi yang bersifat menggebrak". Misalnya, yurisprudensi Belanda tahun 1919 yang mengubah paradigma pranata perbuatan hukum.

2) Perubahan hukum yang bersifat proaktif

Dalam hal ini, masyarakat belum mempraktikkan perubahan tersebut, tetapi sudah memiliki ide-ide yang berkembang terhadap perubahan yang dimaksud. Sebelum masyarakat mempraktikkan perubahan yang dimaksud, hukum sudah terlebih dahulu diubah sehingga dapat mempercepat praktik perubahan masyarakat tersebut. Oleh karena itu, berakulah ungkapan "hukum sebagai sarana rekayasa masyarakat" (*law as a tool social engineering*).

Teori lain yang menghubungkan hukum dengan perubahan sosial telah dikemukakan Hazairin dalam pidato pengukuhan sebagai guru besar pada tahun 1952. Ia berpendapat bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung, seluruh lapangan hukum mempunyai hubungan

⁸⁾ *Ibid.*, hlm. 52-55.

dengan kesusilaan. Oleh karena itu, dalam sistem hukum yang sempurna, tidak ada tempat bagi sesuatu yang tidak selaras atau bertentangan dengan kesusilaan. Khusus dalam hukum adat, ada hubungan langsung antara hukum dan kesusilaan yang akhirnya meningkat menjadi hubungan antara hukum dan adat. Adat merupakan endapan kesusilaan dalam masyarakat, yaitu kaidah-kaidah adat merupakan kaidah-kaidah kesusilaan yang telah mendapat pengakuan secara umum dalam masyarakat tersebut.⁹

Selanjutnya, Hazairin mengungkapkan bahwa kaidah-kaidah hukum tidak hanya didasarkan pada kebebasan pribadi, tetapi juga secara serentak mengekang kebebasan tersebut dengan suatu gerakan ataupun ancaman paksaan yang merupakan ancaman hukum atau penguat hukum.

Dengan penjelasan tersebut, Hazairin menghilangkan batas tegas antara adat dan kesusilaan. Sebaliknya, pemeliharaan kaidah-kaidah kesusilaan dan adat diserahkan pada kebebasan pribadi yang dibatasi oleh ancaman serta dijuruskan pada suatu ancaman paksaan, yaitu hukuman yang merupakan penguat hukum. Isi hukum adat disesuaikan dengan paham masyarakat, baik dalam arti adat sopan santun maupun dalam arti hukum.¹⁰

3. Teori tentang Perkembangan Masyarakat dan Keadaan Hukumnya

a. Esensi Teori Perubahan

Perubahan sosial adalah perubahan pada lembaga kemasyarakatan dalam suatu masyarakat, yang memengaruhi sistem sosialnya, termasuk di dalamnya nilai-nilai, sikap, dan pola perilaku antarkelompok masyarakat.

⁹⁾ Soerjono Soekanto, *Pokok-pokok Sosiologi Hukum*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009, hlm 110.

¹⁰⁾ *Op.cit.*, hlm. 112.

Selanjutnya, perubahan mencakup nilai sosial, kaidah sosial, pola perilaku, organisasi, susunan dari lembaga-lembaga kemasyarakatan, lapisan dalam masyarakat, kekuasaan dan wewenang, interaksi sosial, dan sebagainya.¹¹

b. Pandangan terhadap Perubahan Hukum

Berkaitan dengan perubahan hukum terdapat dua pandangan yang saling menarik, dengan memiliki alasan pembenarnya masing-masing, yaitu pandangan tradisional dan pandangan modern.¹² Esensi kedua pandangan tersebut adalah sebagai berikut.

1) Pandangan tradisional

Dalam pandangan ini, hukum difungsikan dalam fungsi pengabdian (*dienende functie*), bahwa hukum berkembang mengikuti kejadian-kejadian yang terjadi dalam suatu tempat, dan selalu berada di belakang peristiwa yang terjadi (*het recht hinkt achter de feiten aan*). Jadi, perubahan hukum terjadinya belakangan.

2) Pandangan modern

Pandangan ini berbeda dengan pandangan tradisional karena dalam pandangan ini, hukum diusahakan untuk menampung segala perkembangan baru. Oleh sebab itu, hukum harus selalu berada bersamaan dengan peristiwa yang terjadi. Jadi jelas bahwa dalam pandangan ini, hukum berperan sebagai alat untuk rekayasa sosial (*law a tool of social engineering*).

c. Pandangan terhadap Masyarakat

Masyarakat terdiri atas beberapa ciri, yaitu masyarakat tradisional, transisi, dan modern yang diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu masyarakat tradisional, masyarakat transisi, dan masyarakat modern. Uraian ini diarahkan pada aspek politik, sosial budaya, demografis, dan aspek kelembagaan.

¹¹⁾ *Loc.cit.*, Soerjono Soekanto, 2011, hlm. 101.

¹²⁾ Abdul Manan, *Aspek-aspek Pengubah Hukum*, Cet. ke-3, Jakarta: Kencana, 2009, hlm. 7.

Salah seorang ahli yang banyak berjasa dalam teori perubahan model administrasi di negara berkembang adalah Fred W. Riggs. Ide-ide dasar Riggs banyak yang diadaptasi dalam mendeskripsikan perubahan sifat dan perilaku masyarakat menurut tiga klasifikasi tersebut, terutama karakteristik masyarakat transisi (masyarakat prismatic) yang merupakan kajian yang sangat relevan dengan masyarakat kita. Karena posisi masyarakat Indonesia sekarang berada dalam masa transisi, hal ini berarti segala keunggulan dan kelemahannya bermanfaat untuk diketahui, dan selanjutnya dilakukan perbaikan (intervensi) pada periode mendatang.

Misalnya, dilihat dari aspek politik, karakteristik masyarakat tradisional cenderung memiliki kesadaran politik yang rendah. Selain itu, antara satu golongan dan golongan lainnya cenderung saling mencurigai. Keadaan ini berlaku terbalik pada masyarakat modern, yang partisipasi dalam aspek politiknya cenderung tinggi dan sportivitas antara satu golongan/partai dengan yang lainnya relatif berjalan baik. Sementara itu, pada masyarakat transisi, yang berada di antara dua kutub ini, ciri-cirinya lebih banyak diwarnai oleh warna yang formalistis. Artinya, secara formal telah ada aturan dalam pelaksanaan suatu aktivitas, seperti dalam pemilu, tetapi yang lazim terjadi pada masyarakat transisi adalah aturan lebih bersifat formalitas daripada dipraktikkan atau ditegakkan di lapangan.

Perubahan dan interaksi sosial merupakan gejala perubahan dari suatu keadaan sosial tertentu ke keadaan sosial lain. Teori siklus menjelaskan bahwa perubahan sosial bersifat siklus.

Pandangan teori siklus sebenarnya telah dianut oleh bangsa Yunani, Romawi, dan Cina Kuno jauh sebelum ilmu sosial modern lahir. Mereka membayangkan perjalanan hidup manusia yang pada dasarnya terperangkap dalam lingkaran sejarah yang tidak menentu. Menurut orang Cina, alam semesta dibayangkan berada dalam perubahan yang berkepanjangan. Namun, perubahan tersebut mengikuti ayunan abadi gerakan melingkarnya suatu perubahan.

Masyarakat mempunyai sifat yang dinamis, ia selalu ingin berkembang dan berubah. Irama perubahan tersebut ada yang lambat, ada yang sedang, adapula yang cepat karena dipacu oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pertumbuhan ekonomi.

Akibatnya, pola-pola interaksi yang terjadi antara kelompok masyarakat pun semakin kompleks. Gejala sosial tidak terlepas dari unsur sosial, yaitu struktur sosial dan proses sosial. Hal ini disebabkan dalam suatu struktur sosial otomatis terdiri atas beberapa bagian yang secara sistematis memengaruhi suatu gejala sosial. Bagian yang dimaksud adalah kebudayaan, lembaga sosial, kekuasaan, kelompok sosial, dan lapisan sosial.

Bagian dari struktur sosial tersebut jika berdinamika akan membentuk suatu proses sosial. Proses sosial itu adalah sebagai berikut.

1) Interaksi sosial

Interaksi sosial berarti kehidupan bersama yang menunjukkan dinamikanya. Tanpa interaksi sosial, masyarakat akan kurang atau bahkan tidak mengalami perkembangan. Interaksi sosial merupakan hubungan-hubungan sosial yang dinamis, yang berkaitan dengan hubungan orang perse-orangan, juga antarkelompok manusia.

Apabila interaksi sosial berjalan dengan baik, masyarakat dapat hidup dengan tenang. Mereka dapat memperoleh hubungan dengan baik melalui interaksi antar-sesamanya, baik dalam bentuk komunikasi melalui interaksi maupun dalam bentuk bekerja sama. Oleh karena itu, hubungan masyarakat dalam bentuk apa pun dapat diselesaikan dengan interaksi, baik interaksi masyarakat bawahan maupun sampai pada kalangan masyarakat paling atas.

2) Reaksi atau perubahan sosial

Perubahan-perubahan sosial merupakan variasi dari cara-cara hidup yang telah diterima yang disebabkan perubahan kondisi geografis, kebudayaan material, komposisi penduduk,

ideologi, dan adanya difusi ataupun penemuan-penemuan baru dalam masyarakat tertentu. Perubahan sosial adalah segala perubahan pada lembaga kemasyarakatan di dalam masyarakat yang memengaruhi sistem sosialnya, termasuk di dalamnya nilai, sikap, dan pola perilaku di antara kelompok-kelompok di masyarakat.¹³

- 3) Permasalahan sosial (sangat berat, amat berat, berat, tidak berat)

Terjadinya interaksi sosial akan menyebabkan hukum melakukan atau melaksanakan fungsinya sebagai pengendalian sosial. Fungsi hukum dibedakan menjadi beberapa kategori berdasarkan proses sosial berikut.

- a) Fungsi hukum sebagai pengatur apabila proses interaksi sosial dilakukan dengan nurani (kodrati), organis (ter-organisasi), dan mekanis atau dilakukan berdasarkan keinginan hati.
- b) Fungsi hukum sebagai pengawas apabila terjadi reaksi (perubahan sosial). Perubahan sosial yang menjadikan hukum mengawasi adalah perubahan sosial terarah, maju, mengambang, dan mundur.
- c) Fungsi hukum sebagai penyelesaian masalah. Peranan hukum dalam menyelesaikan masalah apabila terjadi permasalahan sosial. Permasalahan sosial terbagi atas beberapa kategori, yaitu permasalahan sosial sangat berat, amat berat, berat, dan tidak berat.

Permasalahan sosial tidak terlepas dari perubahan sosial karena permasalahan sosial akan timbul berdasarkan pola atau kategori perubahan sosial. Apabila perubahan sosial terarah, permasalahan sosialnya tidak berat. Apabila perubahan sosial maju, permasalahan sosialnya berat. Jika perubahan sosial mengambang, permasalahan sosialnya amat berat. Adapun jika perubahan sosial mundur, permasalahan sosialnya menjadi

¹³⁾ *Loc.cit.*, Ali, hlm. 17-18.

BAB 8

KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM ORGANISASI

Seiring dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa ke masa, inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusia pun semakin berkembang. Fenomena ini merupakan konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan hidup manusia yang selalu hadir dan semakin meningkat. Untuk menjaga agar proses inovasi dan pembaharuan terus berkembang dan berkesinambungan, dibutuhkan sarana atau kegiatan yang mampu memfasilitasi setiap individu atau anggota organisasi untuk menyampaikan gagasan atau idenya. Hasil riset Delphi Group menunjukkan bahwa pengetahuan atau *knowledge* dalam organisasi, 42% tersimpan dan terstruktur di pikiran atau otak karyawan, 26% pada dokumen kertas, 20% pada dokumen elektronik, dan 12% berupa *knowledge base* elektronik.¹

Berdasarkan hasil riset ini, 42% pengetahuan yang masih berada di pikiran atau otak individu organisasi perlu mendapatkan ruang atau sarana yang baik sehingga dapat disampaikan atau dikomunikasikan kepada orang lain. Upaya ini tidak hanya diharapkan menambah

¹⁾ Bambang Setiarso, "Knowledge Sharing in Organizations: Models and Mechanism", Special Library Conference May 15-17, 2005, Kuala Lumpur, hlm. 7.

pengetahuan atau informasi, tetapi juga mendorong lahirnya ide baru untuk menciptakan produk atau sistem baru dan melakukan perbaikan pada produk atau sistem yang lama. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan organisasi adalah manajemen pengetahuan atau *knowledge management*.

Dalam operasionalnya, organisasi publik memiliki karakter dan tujuan yang berbeda dengan organisasi bisnis. Karakteristik dan tujuan utama berdirinya organisasi publik adalah pelayanan kepada masyarakat. Hal ini merupakan keunikan dan keunggulan organisasi publik. Salah satu keunggulan yang dimiliki organisasi publik adalah pengetahuan yang dimiliki oleh pimpinan ataupun anggota organisasi publik tersebut. Pada realitasnya, keunggulan atau potensi ini belum dirasakan optimal oleh pemangku kepentingan atau pihak yang menerima pelayanan. Masih sering kita saksikan keluhan dari masyarakat atas layanan organisasi publik atau pemerintah. Permasalahan yang mendasar yang dihadapi organisasi publik adalah terbatasnya sumber daya manusia (pegawai) yang memadai dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya.

Berdasarkan kondisi tersebut, organisasi publik harus berupaya menyelaraskan diri dengan perkembangan lingkungan. Upaya yang mendasar dalam transformasi ini adalah pembelajaran atau peningkatan pengetahuan para pelaku atau anggota organisasi publik yang ada. Pengetahuan dan pembelajaran dibutuhkan dalam setiap perubahan atau perkembangan lingkungan.

A. Konsep Dasar *Knowledge Management*

1. Pengertian Pengetahuan (*Knowledge*)

Knowledge dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai pengetahuan. Terminologi pengetahuan (*knowledge*) pertama kali diperkenalkan oleh Henry pada tahun 1974. Ia yang mengungkapkan terdapat perbedaan makna dan transisi dari data informasi sehingga menjadi *knowledge*.²

²⁾ Hill A.T, Wallace W.A., Emmanuel X, *Pulmonary Infection*, Oxford New York: CRC Press, 2007, hlm. 73.

Yogesh Malhotra, *president and founding chairman* dari Brinnt Institute, menyatakan bahwa *knowledge is the potential for action based upon data, information, insights, intuition, and experience*. Artinya, pengetahuan adalah potensi untuk tindakan yang berdasar pada data, informasi, wawasan, intuisi, dan pengalaman.³

Probst mengemukakan bahwa *knowledge* adalah keseluruhan bagian dari pengetahuan yang ada dan keterampilan individu yang digunakan untuk memecahkan masalah. *Knowledge* terbagi dalam teori dan praktik, yang pada umumnya berupa aturan dan petunjuk untuk mengambil keputusan. *Knowledge* bergantung pada data dan informasi yang dimiliki oleh suatu personal yang merefleksikan suatu pendapat.⁴

Selanjutnya, pengetahuan (*knowledge*) dapat dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

- a. *tacit knowledge*, yaitu pengetahuan yang berbentuk *know-how*, berdasarkan pengalaman, kemampuan, dan pemahaman seseorang terhadap suatu masalah yang pernah dihadapi,
- b. *explicit knowledge*, yaitu pengetahuan yang tertulis, terarsip, tersebar (cetak maupun elektronik), dan dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran (*reference*) untuk orang lain. Pengelolaan dari *explicit knowledge* lebih mudah karena tercetak dalam bentuk buku, blog, ataupun dokumentasi yang tersimpan di perusahaan.

Pengelolaan untuk *tacit knowledge* lebih sulit karena tersimpan dalam pikiran beberapa orang.

2. Batasan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Istilah manajemen pengetahuan (*knowledge management*), yang awalnya dikenal luas di dunia bisnis, dapat diartikan sebagai pengelolaan sumber daya untuk menangkap, menyimpan, menyebarluaskan, dan

3) Yogesh Malhotra, "From Information Management to Knowledge Management: Beyond the Hitech Hidebound Systems, dalam K. Srinantaiah dan MED Koenig (ed), "Knowledge Management for the Information Professional", New York: Medford, Information Today, Inc, 2003, pp: 37-61.

4) Tahira M. Probst and Ty L. Brubaker, 2001, Department of Psychology, Washington ... dressed to Tahira M. Probst, Washington State University, Vancouver, 14204 NE

menggunakan pengetahuan yang dimiliki organisasi untuk menjadikan organisasi lebih baik dari waktu ke waktu.⁵

Groff & Jones mengemukakan, "*knowledge management is taken as tools, techniques and strategies to retain, analyze, organize, improve and share business expertise.*" *Knowledge management* adalah alat, teknik, strategi untuk menyimpan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan membagikan pengalaman bisnis.⁶

Menurut Wigg, "*Knowledge management is the systematic, explicit and deliberate building, renewal and application of knowledge to maximize an enterprise's knowledge-related effectiveness and return from its knowledge assets.*" *Knowledge management* adalah pembangunan yang sistematis, lamban, pembaharuan, dan penerapan pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas pengetahuan perusahaan dan keuntungan aset pengetahuan.⁷

Apabila dilihat dari segi prosesnya, manajemen pengetahuan adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini berkaitan dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Honeycutt (2000) menyebutkan *knowledge management* adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual sebagai aset yang dikelola. Sistem *knowledge management* memberikan informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat. *Knowledge management* mengubah pengalaman dan informasi menjadi hasil.⁸

Knowledge management sebagai aktivitas bisnis mempunyai dua aspek penting, yaitu: (1) memperlakukan komponen pengetahuan dalam

5) *Op.cit.*, hlm. 77.

6) Todd R. Groff & Thomas P. Jones, *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2003, hlm. 2.

7) Liebowitz, *Knowledge Management Handbook*, New York: CRC Press., 1999, hlm. 6.

8) Lerry Honeycutt, *Knowledge Management Strategies*, Elex Media Komputindo, 2000, hlm. 115.

aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktik perusahaan secara keseluruhan, dan (2) membuat hubungan langsung antara aset intelektual perusahaan baik yang *explicit* maupun *tacit* untuk mencapai tujuan perusahaan.⁹

Dengan demikian, manajemen pengetahuan atau *knowledge management* (KM) dimaksudkan untuk mewakili pendekatan terencana dan sistematis dalam menjamin penggunaan penuh dasar pengetahuan organisasi, ditambah keahlian, kompetensi, pemikiran, inovasi, dan ide individual potensial untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien dan efektif.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan pengertian *knowledge management*, yaitu sistem atau alat untuk mengelola sumber daya (aset organisasi) tidak berwujud (pengetahuan) untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut ini akan dikemukakan makna manajemen pengetahuan dengan menggunakan rujukan utama buku yang ditulis oleh Christina Evans berjudul *Managing for Knowledge, HR's Strategic Role*.¹⁰

a. Perbedaan Informasi dan Pengetahuan

Informasi menurut Whitten adalah data yang telah diproses atau diorganisasi ulang menjadi bentuk yang berarti. Informasi dibentuk dari kombinasi data yang diharapkan memiliki arti kepada penerima. Adapun *knowledge* adalah data dan informasi yang disaring lebih jauh berdasarkan fakta, kebenaran, kepercayaan, penilaian, pengalaman, dan keahlian si penerima.¹¹

Proses perubahan data menjadi informasi menurut Daven dan Port dilakukan melalui beberapa tahap berikut.

- 1) *Contextualized*: memahami manfaat data yang dikumpulkan.

⁹⁾ Rebecca O. Barclay & Philip C. Murray, *What is Knowledge Management?* Oxford New York: CRC Press., 2009, hlm. 211.

¹⁰⁾ Christina Evans, *Managing for Knowledge, HR's Strategic Role*, Amazon's Book Store, Free UK delivery on eligible orders, 2003, hlm. 233.

¹¹⁾ Jeffrey L. Whitten, etc, *System Analysis and Design Methods*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 2004, hlm. 23.

- 2) *Categorized*: memahami unit analisis atau komponen kunci dari data.
- 3) *Calculated*: menganalisis data secara matematika atau secara statistik.
- 4) *Corrected*: menghilangkan kesalahan dari data.
- 5) *Condensed*: meringkas data dalam bentuk yang lebih singkat dan jelas.¹²

Adapun *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut menjadikan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau lebih efektif dari sebelumnya.

Menurut Hendro Wicaksono, informasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang berguna bagi kita, melalui beragam media komunikasi yang ada. Adapun pengetahuan adalah sesuatu yang masih ada dalam pikiran kita.¹³

Pendapat lain juga mengartikan *knowledge* sebagai *actionable information* atau informasi yang dapat ditindaklanjuti atau informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk bertindak, mengambil keputusan, dan untuk menempuh arah ataupun strategi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan, informasi adalah pengetahuan yang dibagi atau dikomunikasikan melalui beragam media yang ada (*information is shared knowledge*).

3. Esensi Konsep, Fungsi, dan Pentingnya Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

a. Esensi Konsep Manajemen Pengetahuan

Esensi konsep manajemen pengetahuan meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) untuk

¹²⁾ Paul L. Tobing, *Konsep Knowledge Management, Konsep Arsitektur dan Implementasi*, Jakarta: Graha Ilmu, 2007, hlm. 77.

¹³⁾ Hendro Wicaksono, *Membangun Sistem Manajemen Pengetahuan untuk Pemakai*, Jakarta: PPS. UI, 2005, hlm. 211.

mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis. Perkembangan dari teknologi informasi memainkan peran yang penting dalam konsep manajemen pengetahuan. Hal ini disebabkan hampir semua aktivitas kehidupan manusia diwarnai oleh penguasaan teknologi informasi sehingga penjelasan mengenai manajemen pengetahuan tidak lepas dari pengelolaan.

Peranan ilmu pengetahuan menjadi semakin menonjol karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Artinya, pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut.

b. Fungsi Konsep Manajemen Pengetahuan

Knowledge management, dilihat dari segi fungsinya, dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungan dan menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis.¹⁴

Knowledge management dapat dimanfaatkan, baik bagi kehidupan pribadi sebagai pendidikan sampai level perusahaan maupun negara.

Dalam kehidupan pribadi, sering tanpa kita sadari bahwa kita sudah melakukan *knowledge management*, misalnya untuk meraih karier yang baik (impian yang ingin diraih). Strategi yang kita pilih untuk dapat mewujudkannya di antaranya meningkatkan disiplin kerja, melaksanakan pekerjaan dengan baik, atau menambah pengetahuan dengan mengikuti seminar-seminar dan pelatihan yang menunjang kemampuan pengembangan karier.

¹⁴⁾ Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon, *Manajemen Information System: Managing The Digital Firm*, New Jersey: Prentice-Hall, 2002, hlm. 115.

Walaupun demikian, tantangan dari *knowledge management* adalah menggali pengetahuan dan pengalaman dari karyawan dan cara mengelolanya. Termasuk dalam hal ini pengeluaran ide-ide, pelatihan yang terbaik, dan pelatihan yang buruk.

c. ***Pentingnya Knowledge Management***

Knowledge management menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Oleh karena itu, pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu. Agar organisasi dapat bertahan hidup, setiap orang yang ada di dalam organisasi dituntut berbagi pengetahuan. Untuk itu, dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi.

Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Hal ini sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal. Oleh karena itu, diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan SDM dalam organisasi.

Pentingnya *learning organization* telah lama menjadi perhatian para ahli organisasi, terutama sejak terbitnya buku karya Peter Senge *The Fifth Discipline* pada tahun 1990. Selain itu, organisasi-organisasi, baik organisasi bisnis maupun nonbisnis juga mencoba mengembangkan konsep tersebut dalam upaya menjadikan organisasi mereka kompetitif. Dalam konteks itulah, manajemen pengetahuan menjadi penting karena pengelolaan yang tepat menjadi kekuatan kompetitif yang tangguh yang diperlukan dalam perkembangan global dewasa ini.¹⁵

¹⁵⁾ Peter M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday, 1990, hlm. 233.

4. Elemen Pokok dan Karakteristik Manajemen Knowledge

Knowledge management, terdiri atas beberapa elemen pokok berikut.

- People*; yang berarti *knowledge management* berasal dari orang. *People* merupakan bentuk dasar untuk membentuk pengetahuan baru. Tanpa ada orang, tidak ada pengetahuan.
- Technology*; yaitu infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan.
- Processes*; yang terdiri atas menangkap, menyaring, mengesahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan pengetahuan ke seluruh perusahaan, yang dilengkapi dengan pelaksanaan prosedur dan proses tertentu.

Knowledge management memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- penggunaan pengetahuan tidak akan menghabiskannya;
- perpindahan pengetahuan tidak akan menghilangkannya;
- pengetahuan itu berlimpah, tetapi kemampuan terbatas untuk menggunakannya;
- banyak pengetahuan berharga hilang begitu saja.

5. Jenis Penerapan Knowledge Management

Perbedaan yang paling signifikan, yaitu jenis *tacit* versus *explicit*. Di dalam organisasi, *explicit knowledge* tidak menjadi masalah karena mudah didokumentasikan, diarsipkan, dan diberi kode. *Tacit language* merupakan suatu tantangan tersendiri karena dirasakan sangat berharga untuk dibagikan dan digunakan dengan cara yang tepat. Pemahaman perbedaan kedua jenis pengetahuan ini sangat penting. Selanjutnya, hal yang perlu diperhatikan adalah mengaplikan dengan cara yang berbeda untuk memindahkan jenis pengetahuan yang berbeda.

a. Tacit Knowledge

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo *et.al.*, 2004). *Tacit knowledge* tidak

dinyatakan dalam bentuk tulisan, tetapi terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi.

Menurut Polanyi (2006), secara umum *tacit knowledge* dijabarkan sebagai:

- 1) pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar;
- 2) susah untuk diucapkan;
- 3) berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman;
- 4) berbagi pengetahuan melalui percakapan (*story-telling*).

Jenis *tacit language* yaitu sebagai berikut.

- 1) *tacit* yang ada di dalam tiap-tiap orang, pribadi, bersifat unik, tidak tertulis, tetapi diketahui.
- 2) *tacit* yang ada di dalam sekelompok orang, yaitu pengetahuan yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang, tetapi sifatnya masih tidak terlihat dan ada di dalam pikiran kelompok itu.

Contoh *tacit language*, yaitu pada permainan sepak bola, tiap-tiap pemainnya saling mengoper secara refleks tanpa komunikasi yang dapat dilihat bentuknya. Hal tersebut terjadi karena di antara mereka terdapat pengetahuan yang sifatnya tidak tertulis. Pengetahuan semacam ini sebenarnya banyak dimiliki oleh masyarakat, yang disebut pengetahuan yang tertanam di dalam hubungan antarmanusia.

Pengetahuan semacam ini disebut *trust* atau kepercayaan. Saling percaya dan solidaritas menjadi bagian dari pengetahuan. Paradigma lama mengungkapkan bahwa pengetahuan tidak ada hubungannya dengan solidaritas dan norma-norma. Akan tetapi, saat ini semakin terbukti bahwa hubungan itu ada.

Berdasarkan pengertiannya, *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Selain itu, *tacit knowledge* juga diperoleh dari ide seseorang.

b. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi.¹⁶ Menurut Polanyi (1966), *tacit knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, sedangkan *explicit knowledge* justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara *tacit*. Oleh karena itu, semua pengetahuan berakar dari *tacit knowledge*.

Secara umum, *explicit knowledge* dapat dijabarkan sebagai berikut.

- 1) dapat diucapkan secara tepat dan resmi;
- 2) mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan.

Dari pemahaman tersebut pada prinsipnya, penerapan *explicit knowledge* lebih mudah karena pengetahuan diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independen.

6. Tujuan dan Pelaksanaan *Knowledge Management*

Tujuan dasarnya adalah dengan memanfaatkan pengetahuan untuk keunggulan organisasi. Implementasi *knowledge management* atau manajemen pengetahuan akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa manfaat *knowledge management* atau manajemen pengetahuan bagi perusahaan adalah sebagai berikut.

- a. *Penghematan waktu dan biaya*. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, perusahaan akan mudah menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks lainnya sehingga perusahaan dapat menghemat waktu dan biaya.
- b. *Peningkatan aset pengetahuan*. Sumber pengetahuan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya sehingga proses pemanfaatan pengetahuan pada lingkungan

¹⁶⁾ Carillo, et.al., *Knowledge Management System Performance Measure Index*. Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA, 2004, hlm. 14.

perusahaan akan meningkat. Hal tersebut menyebabkan proses kreativitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.

- c. *Kemampuan beradaptasi*. Perusahaan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
- d. *Peningkatan produktivitas*. Pengetahuan yang ada dapat digunakan secara berulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan sehingga produktivitas dari perusahaan akan meningkat.
- e. Fasilitasi masa transisi orang lama dengan orang baru.
- f. Minimalisasi hilangnya pengetahuan karena keluarnya karyawan.
- g. Mengetahui sumber daya dan area pengetahuan kritis yang dimiliki.
- h. Mengembangkan metode untuk mencegah hilangnya kekayaan intelektual perusahaan.

Kegiatan *knowledge management* dikaitkan dengan tujuan dari organisasi untuk mencapai hasil tertentu, seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. Pada umumnya, motivasi organisasi untuk menerapkan manajemen pengetahuan, yaitu:

- a. membuat pengetahuan yang berkaitan dengan pengembangan produk dan jasa menjadi tersedia dalam bentuk eksplisit;
- b. mencapai siklus pengembangan produk baru yang lebih cepat;
- c. memfasilitasi dan mengelola inovasi dan pembelajaran organisasi;
- d. mendaya-ungkit keahlian orang-orang di seluruh penjuru organisasi;
- e. meningkatkan hubungan jaringan komunikasi antara pribadi internal dan eksternal;
- f. mengelola lingkungan bisnis dan memungkinkan para karyawan untuk mendapatkan pengertian dan gagasan yang relevan berkaitan dengan pekerjaan mereka;
- g. mengelola modal intelektual dan aset intelektual di tempat kerja.

7. Alasan Perlunya Implementasi Konsep *Knowledge Management*

Beberapa alasan perlunya implementasi konsep *knowledge management* dalam organisasi atau perusahaan yaitu:

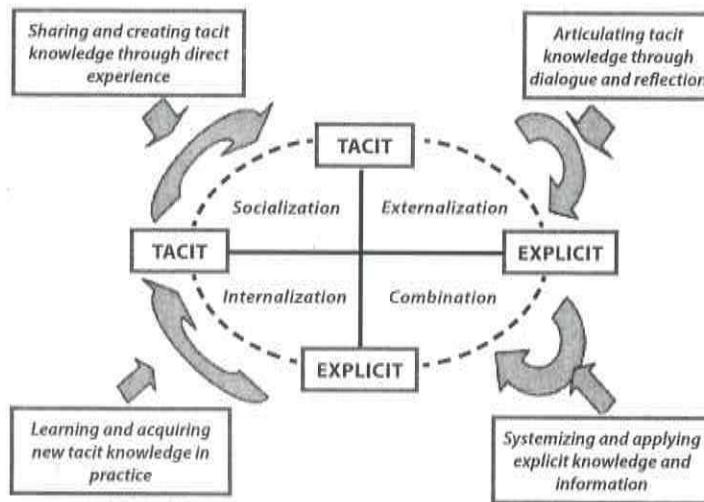
- a. mempercepat arus informasi di internal perusahaan/proses edukasi ke karyawan menjadi lebih mudah;
- b. efisiensi biaya peningkatan kualitas dan *knowledge* SDM;
- c. menghindari hilangnya *key person* perusahaan yang menyebabkan hilangnya *knowledge* perusahaan;
- d. membantu perusahaan dalam hal *knowledge retention*;
- e. perusahaan tidak terlalu banyak mengadakan *in-class training*, karena proses pelatihan dapat dilakukan di setiap tempat dan setiap waktu. Contohnya, jika teknisi/analisis mendapat problem yang belum pernah mereka temui, mereka dapat mencari contoh kasusnya pada sistem *database knowledge* manajemen (*best practise*);
- f. penanganan problem dengan cepat yang akan berdampak pada *customer satisfaction*;
- g. manajemen juga mendapat informasi yang lebih akurat untuk analisis dan mengambil keputusan;
- h. merangsang tumbuhnya ide dari setiap karyawan pada bisnis perusahaan.

B. Penerapan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Dalam penerapan *knowledge management* terdapat tiga proses dasar, yaitu:

1. Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Penciptaan pengetahuan dilakukan dengan proses berikut ini:



Gambar 8.1 Penciptaan *Knowledge Management*

Sumber: Nonaka dan Takeuchi (2004)

Berdasarkan gambar 8.1, proses penciptaan pengetahuan terdiri atas *socialization* (sosialisasi), *externalization* (eksternalisasi), *combination* (kombinasi), dan *internalization* (internalisasi) atau biasa disingkat SECI.

- Proses sosialisasi merupakan perubahan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Proses sosialisasi dapat dilakukan melalui pertemuan tatap muka, seperti rapat, diskusi, pertemuan bulanan, pendidikan, dan pelatihan (*training*) dengan mengubah *tacit trainer* menjadi *tacit knowledge* para karyawan.
- Proses eksternalisasi merupakan perubahan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Proses eksternalisasi dapat terwujud melalui pendokumentasian notulen rapat atau hasil diskusi (yang merupakan bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan/sosialisasi) dalam bentuk elektronik untuk kemudian disimpan dan dipublikasikan bagi yang membutuhkan melalui sistem informasi yang ada di organisasi.
- Proses kombinasi terjadi ketika *knowledge* yang bersifat *explicit* ditransfer menjadi *explicit knowledge*. Sedangkan, proses internalisasi terbentuk melalui perubahan *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

2. Pembagian Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* untuk memberikan kesempatan kepada anggota kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang mereka miliki, kepada anggota lainnya.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dilakukan dengan diskusi rutin, *workshop*, magang, dan pertemuan virtual dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. *Sharing* pengetahuan tidak dapat dilakukan tanpa adanya komunikasi lebih dari satu arah.¹⁷

3. Penerapan Pengetahuan (*Knowledge Implementing*)

Pengetahuan yang diciptakan melalui proses konversi pengetahuan SECI dan disebarkan ke seluruh bagian dalam organisasi menjadi pengetahuan, selanjutnya diimplementasikan dalam organisasi.

Adapun penerapan pengetahuan dapat berupa:

- a. *patent, licenses technology;*
- b. *knowledge based customer services;*
- c. *knowledge product and embedded technology;*
- d. *separate KBS application product;*
- e. *knowledge workers at all level.*¹⁸

C. *Knowledge Management* pada Organisasi Pemerintah

1. Memahami *Knowledge Management* Pemerintah

Saat ini, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) (KM) tidak hanya dikenal dalam perusahaan swasta (*private sector*), tetapi

¹⁷⁾ H. Subagyo, *Metodologi Pengukuran Peranan Forum Diskusi dalam Proses Berbagi Knowledge: Kasus Intra PDII-LIPI*, Jakarta: Diklat Peneliti Tingkat I, 2007, hlm. 76.

¹⁸⁾ *Loc.cit.*, Liebowitz, hlm. 121.

juga sudah dikenal pada organisasi pemerintahan (*public sector*). Dalam konteks pemerintahan atau organisasi publik, perubahan yang terjadi pada era global dan otonomi menjadi tantangan dan tanggung jawab besar pemerintah dalam melaksanakan pelayanan publik. Hal ini menuntut terciptanya organisasi pemerintah yang cerdas dan mampu melakukan berbagai inovasi.

2. Penerapan Konsep *Knowledge Management* pada Organisasi Pemerintah

Penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) pada organisasi pemerintahan hampir sama dengan organisasi swasta. Perbedaannya, tujuan organisasi swasta adalah profit, sedangkan tujuan organisasi pemerintahan adalah peningkatan layanan publik. Sejumlah literatur menunjukkan bahwa organisasi pemerintahan telah menginisiasi penerapan manajemen pengetahuan¹⁹

Penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) pada organisasi pemerintahan ditujukan untuk mempermudah proses penciptaan, pengumpulan, penyimpanan, dan berbagi-tukar pengetahuan (*knowledge sharing*), menutup kesenjangan pengetahuan antar-karyawan, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektual, pengetahuan, dan pengalaman yang ada.²⁰

Penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), khususnya pada organisasi pemerintahan di Indonesia sampai awal tahun 2012 belum begitu masif karena pedoman pelaksanaan program manajemen pengetahuan oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi belum lama diterbitkan, yaitu pada tahun 2011.

Selain itu, penerapan manajemen pengetahuan belum menyentuh unit-unit organisasi pemerintahan, yaitu Kantor/Lembaga/Pemerintah Daerah/Instansi (K/L/D/I). Penerapan manajemen pengetahuan masih

¹⁹⁾ Setiadi dkk, *Anatomi & Fisiologi Manusia*, Surabaya: Graha Ilmu, 2011, hlm. 311.

²⁰⁾ Ningky Munir, *Knowledge Management Audit, Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*, Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM, 2008, hlm. 53.

BAB 9

PEMBELAJARAN ORGANISASI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

Organisasi yang melakukan pembelajaran organisasi merupakan organisasi yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, men-transfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus-menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi. Untuk itu, anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, harus terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi, dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus-menerus diperbaiki.

Untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus mampu meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Hal itu disebabkan pembelajaran organisasi yang menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi dengan berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder*.

Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan belajar dan berubah untuk mencapai

pendewasaan dirinya. Manusia diharapkan selalu belajar mengenai lingkungannya (*out-side in-down*), sekaligus mengenal dan mengaktualisasikan dirinya (*inside up-out*). Dengan demikian, manusia dihadapkan mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya. Oleh karena itu, ia dapat memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat, atau lingkungannya.

Pembelajaran organisasi merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Organisasi juga belajar dari organisasi lainnya, misalnya ketika sebuah perusahaan mengakuisisi atau merger dengan perusahaan lain, perusahaan tersebut dapat menyerap cara-cara dan prosedur perusahaan yang tergabung dalam akuisisi tersebut atau menggabungkannya dengan cara dan prosedurnya sendiri sehingga terbentuk pengetahuan baru, baik proses maupun personalianya. Tanpa mekanisme pembelajaran organisasi, organisasi tidak akan mampu menjaga konsistensi pertumbuhan dan perkembangannya sehingga tidak mampu menghasilkan nilai tambah yang lebih besar bagi *stakeholders*.

Tidak ada perbedaan mendasar antara proses belajar individu dan proses pembelajaran organisasi, kecuali dalam jumlah anggota yang terlibat. Oleh karena itu, konsep utama proses pembelajaran organisasi adalah belajar bersama (melibatkan seluruh anggota organisasi), dan mekanisme berbagi (baik berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi model mental, atau berbagi visi bersama). Hal ini menjadi kunci utama keberhasilan proses pembelajaran organisasi. Setelah pembentukan pengetahuan tacit organisasi, langkah selanjutnya adalah proses institusionalisasi untuk mengubah pengetahuan tacit organisasi menjadi pengetahuan eksplisit organisasi.

A. Konsep Dasar Pembelajaran Organisasi

1. Definisi Pembelajaran Organisasi

Argyris mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Pembelajaran organisasi menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien.¹

Ada pula yang mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik.² Garvin mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer, dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.³

Definisi lain dikemukakan oleh Stata (1989) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan, dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau.⁴

Pelder mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya.⁵

Selanjutnya, Khandekar and Sharma menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya dalam pekerjaan mereka dalam rangka membuat keputusan dan saling

1) Argyris, *Strategy Change and Defensive Routines*, Pitman Publishing Inc., Martshfield, MA, 1985, hlm. 45.

2) Fiol, C.M. and M.A. Lyles, 1985, *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, Vol.10, No. 4 (October), hlm. 803-813.

3) Griffin, R.W., *Management*, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Press, 1987, hlm. 11.

4) Stata, R., *Organizational Learning: The Key to Management Innovation*, *Sloan Management Review*, Spring, 1989, hlm. 31-39.

5) Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, New York: McGraw-Hill, 1991, hlm. 112.

memengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing.⁶

2. Prinsip Dasar Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran, yaitu sebagai berikut.

- a. Menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut.⁷
- b. Menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar.⁸
- c. Dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi sebuah organisasi belajar.⁹
- d. Proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumber daya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.¹⁰
- e. Salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Dalam pembelajaran organisasi, atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar karena dengan belajar kemampuan setiap anggota organisasi akan meningkat.

6) Khandekar, A. and A. Sharma, *Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context*, *Education + Training*, Vol. 48 No. 8/9, 2006, hlm. 682-293.

7) Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston: Harvard Business School Press, 2000, hlm. 13.

8) Cleveland, J. and P. Plastrik, *Learning, Learning Organization and TQM*. In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott, 1995, hlm. 233- 243.

9) Ortenblad, A., *On Differences between Organizational Learning and Learning Organization*, *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, 2001, hlm. 125-133.

10) López, S.P., José M. Peón, and Camilo José Vazquez Ordás, *Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance*, *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 3, 2005, hlm. 227-145.

Senge menambahkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumber daya manusia. Ia menyatakan *"people continually expand their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together."*¹¹

Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antarunit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan tepercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi perusahaan untuk belajar melalui pengulangan dan praktik langsung.¹²

Seperti yang diungkapkan oleh Chaston and Badger (1999) bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah anteseden dari kompetensi organisasi. Pembelajaran organisasi membawa anggota organisasi beserta sumber daya lainnya bersama-sama membangun proses pembentukan kompetensi. Selain itu, karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi.

Van Vught (1995) menjelaskan beberapa hal penting sebagai pengungkit dan pendorong pembelajaran organisasi, yaitu komitmen visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi).¹³

Watkins and Marsick memberikan konsep yang berorientasi praktik, yaitu pembelajaran organisasi yang difokuskan pada manusia. Dalam

¹¹⁾ *Loc.cit.*, Senge, hlm. 7-23.

¹²⁾ R.M. Grant, *Contemporary Strategic Analysis*, 4th Ed., Oxford: Blackwell, 2002, hlm. 187.

¹³⁾ Van Vught, F.V., The New Context for Academic Quality: In D.D. Dill and B. Sporn (Eds), *Emerging Pattern of Social Demands and University Reform: Through a Glass Darkly*, Oxford: Pergamon, 1995, hlm. 194-211.

pandangan mereka, definisi pembelajaran organisasi bergantung pada struktur dan proses berikut:

- a. menciptakan secara berkesinambungan kesempatan untuk belajar;
- b. mengembangkan penyelidikan dan dialog;
- c. mendorong kerja sama dan kelompok belajar;
- d. membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran;
- e. memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama;
- f. menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.¹⁴

Kim menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa "....organisasi terutama belajar dari anggota organisasi."¹⁵

Berkaitan dengan hal tersebut, Marquardt menyatakan bahwa pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan, dan observasi.¹⁶

3. Dimensi Pembelajaran Organisasi

Beberapa ahli memandang pembelajaran organisasi, sebagai berikut.

Boydell and Leary (1996) mengemukakan beberapa dimensi berikut, yaitu: (1) menggunakan dan menguji model pembelajaran organisasi, yang berkaitan dengan implementasi, perbaikan, dan integrasi, (2) membangun pembelajaran organisasi dengan menggunakan 21 item skala dari lima dimensi, yakni kejelasan tujuan dan misi, komitmen

¹⁴⁾ Watkins, K.E. and V.J. Marsick, *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas, 1993, hlm. 11.

¹⁵⁾ Kim, D.H., *The Link Between Individual and Organizational Learning*, Sloan Management Review, fall, 1993, hlm. 37-50.

¹⁶⁾ Marquardt, Michael J., *Building Learning Organization (a Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success)*, McGraw-Hill: USA, 1996, hlm. 21.

kepemimpinan dan pemberdayaan, eksperimentasi, transfer pengetahuan, dan kelompok pemecahan masalah.¹⁷

Selanjutnya, Tomas *et.al.*, (1997), membangun skala pembelajaran organisasi global dalam pembelian, dengan empat dimensi, yaitu orientasi pada tim, orientasi pada sistem, orientasi pada pembelajaran, dan orientasi pada memori.¹⁸

Baker dan Sinkula (1999) mengukur dan menguji orientasi pembelajaran dengan menggunakan 18 item pengukuran dari tiga dimensi, yakni komitmen untuk belajar, *shares vision*, dan *open-mindedness*.¹⁹

Khandekar dan Sharma (2006) menggunakan sembilan item untuk mengukur pembelajaran yang berkaitan dengan aktivitas SDM, yaitu strategi sumber daya manusia, pelatihan dan pembelajaran, penilaian kinerja, imbalan dan insentif, kondisi yang mendukung, tim kerja, penciptaan pengetahuan, kualitas manajemen, dan fleksibilitas.²⁰

Watkins dan Marsick berpandangan bahwa pembelajaran organisasi dibangun melalui para pemimpin yang telah memperhitungkan risiko dan eksperimen yang dilakukan, desentralisasi pengambilan keputusan dan pemberdayaan karyawan, tersedianya keterampilan untuk membagi ilmu pengetahuan dan menggunakannya, imbalan dan struktur organisasi untuk berbagai inisiatif karyawan, pertimbangan terhadap konsekuensi jangka panjang dan dampaknya pada pekerjaan yang lain, frekuensi penggunaan tim kerja lintas fungsional, kesempatan untuk belajar dari pengalaman, dan budaya umpan balik dan penyingkapan.²¹

Berkaitan dengan hal tersebut, Senge membangun lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi, yaitu *system thinking*, *mental models*, *personal mastery*, *team learning*, dan *building shared vision*. Kelima

17) Boydell, T. and R. Leary, *Implication of Learning in Organizations*, Journal of European Industrial Training, Vol.19, No. 3, 1996, hlm. 31-42.

18) H. Tomas, M. Hult and O.C. Ferrell, *Global of Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement*, Journal of Business Research, Vol. 40, 1997, hlm. 97-111.

19) Baker, W.E. and J.M. Sinkula, *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 4, 1999, hlm. 411-427.

20) *Loc.cit.*, Watkins and Marsick, 1993, hlm. 8.

21) *Loc.cit.*, Watkins and Marsick, 1993, hlm. 8.

disiplin kunci ini merupakan “komponen teknologis” atau dimensi yang sangat penting dalam membangun pembelajaran organisasi.²²

Marquardt menambahkan satu dimensi lagi yang penting dalam membangun pembelajaran organisasi, yaitu dialog. Selanjutnya, untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasi ada enam dimensi berikut.²³

a. Sistem berpikir

Sistem berpikir, yaitu kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan membantunya melihat cara mengubah mereka secara efektif.

b. Model mental

Model mental, yaitu asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang proses pemahaman kita terhadap dunia dan cara seseorang mengambil tindakan. Misalnya, dampak model mental, *image* belajar, bekerja, atau patriotisme terhadap perilaku seseorang, dan seseorang bertindak pada situasi ketika konsep-konsep tersebut terjadi.

c. Keahlian personal

Keahlian personal mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.

d. Kerja sama tim

Kerja sama tim adalah keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan. *Team learning* merupakan masalah praktik dan proses. Senge menyebut proses ini sebagai *team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai tiga dimensi penting berikut:

²²⁾ *Loc.cit.*, Senge, 1990, hlm. 35.

²³⁾ *Loc.cit.*, Marquardt, 1996, hlm. 30.

1. kemampuan memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting;
2. kemampuan bertindak dengan cara-cara yang inovatif dan koordinatif;
3. kemampuan memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda.

e. Keahlian membagi visi bersama

Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi, yang dapat membangun berkembangnya komitmen sejati.

f. Dialog

Dialog adalah kemampuan untuk mendengar, berbagi, dan komunikasi tingkat tinggi antaranggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukhan pandangannya sendiri.

Dengan belajar, perusahaan mampu memperoleh, mengintegrasikan, dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan unik melalui eksperimentasi, perbaikan, dan inovasi dalam kegiatan internal organisasi. Perusahaan tidak hanya mencari informasi khusus untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi intinya, tetapi juga belajar cara memperoleh, memproses, menyimpan, dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Hal ini memungkinkan perusahaan menentukan informasi yang dibutuhkan untuk memperbaharui, menyebarkan kembali, atau menyusun kembali kompetensi intinya setelah melakukan pemindaian dan penilaian yang teliti dan terus-menerus pada lingkungan.

Kompetensi memasukkan pengetahuan dan keahlian perusahaan dan diakumulasikan melalui proses pembelajaran berkelanjutan.²⁴

²⁴⁾ Prahalad, C.K. and G. Hamel, *Strategic Intent*, Harvard Business Review, May-June, 1989, hlm. 63-76.

Dengan demikian, proses eksperimentasi dan perbaikan merupakan kunci kesuksesan bersaing.²⁵

Berkaitan dengan hal tersebut, untuk mencapai kesuksesan pada kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan harus menjalankan hal berikut:

- a. belajar pada tingkat yang memiliki kesamaan dengan perubahan lingkungan jika membangun dan mempertahankan kompetensi inti yang memiliki nilai di pasar;
- b. tingkat pembelajaran dalam perusahaan harus memiliki kesamaan dengan para pesaing jika menginginkan perubahan kinerja. Proses aktivitas pembelajaran harus ditujukan oleh pengukuran kinerja. Hal ini berarti bahwa aktivitas pembelajaran memiliki dampak atau pengaruh terhadap kinerja bisnis.²⁶

Hanya dengan cara ini, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat mengenai perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu, dapat mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu, Wang and Lo (2003) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan.²⁷

4. Karakteristik Pembelajaran Organisasi

Menurut Mills dan Friesen (1992), ada tiga karakteristik kunci dari pembelajaran organisasi,²⁸ yaitu sebagai berikut.

a. *Organisasi harus memiliki komitmen terhadap pengetahuan*

Artinya, organisasi memiliki komitmen untuk terus-menerus mengupayakan memperoleh pengetahuan. Salah satu aspek

²⁵⁾ Senge, P.M. and J.D. Stermen, *Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of Future*, European Journal of Operational Research, Vol. 59, No. 1, 1992, hlm. 137-150.

²⁶⁾ *Loc.cit.*, Prahalad and Hamel, 1990, hlm. 312.

²⁷⁾ Wang, Y. and H. Lo, *Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View*, Journal of Management Development, Vol. 22, No. 6, 2003, hlm. 483-526.

²⁸⁾ Mills, D.Q. and B. Friesen, *The Learning Organization*, European Management Journal, Vol. 10 No. 2 June, 1992, hlm.146-156.

penting dari komitmen muncul mulai dari seleksi anggota organisasi. Seringkali perusahaan mempekerjakan karyawan yang berharap perusahaan akan mengajarkan kepada mereka segala sesuatu yang harus mereka ketahui. Akibatnya, perusahaan tidak memperoleh pengetahuan berharga dari luar perusahaan, dan tidak memperoleh pembelajaran.

b. Pembelajaran organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi

Mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Departemen-departemen dan unit-unit lain dalam organisasi secara perlahan masuk ke dalam birokrasi.
- 2) Organisasi berhenti beradaptasi; yang berarti berhenti belajar.
- 3) Organisasi mengalami kesulitan untuk mencapai kesuksesan. Pembelajaran organisasi harus mampu mengubah kondisi seperti ini dan melakukan pembaharuan dan perbaikan terus-menerus.

c. Pembelajaran organisasi harus memiliki keterbukaan (*openess*) terhadap dunia luar

Untuk memiliki keterbukaan (*openess*) terhadap dunia luar, perusahaan harus melibatkan berbagai cara karena banyak hal yang harus dipelajari organisasi dari lingkungannya.

Berbagai hal yang berkaitan dengan keterbukaan, misalnya para manajer membutuhkan pengetahuan mengenai cara lingkungan bisnis, yang berubah secara periodik serta kemauan untuk terus mengikuti pendidikan formal. Bagian pemasaran harus tanggap terhadap perubahan selera konsumen dan pemasok. Semua ini merupakan contoh keterbukaan terhadap dunia luar.

Pada prinsipnya, karakteristik pembelajaran organisasi dapat tercermin dalam nilai-nilai kultural, yang berorientasi pada manusia (*human oriented cultural values*). Budaya memandang bahwa setiap pegawai merupakan sumber ide, pegawai adalah orang yang paling dekat hubungannya dengan permasalahan organisasi

sehingga mereka akan memiliki cara terbaik secara vertikal maupun horizontal, dan setiap ide harus dihargai serta kesalahan yang dilakukan dianggap sebagai suatu proses pembelajaran.²⁹

5. Sasaran Pembelajaran Organisasi

Konsep asli dari Argyris dan Schon (1996), tentang pembelajaran organisasi, memiliki fokus utama pada kualitas dan hasil pembelajaran organisasi. Mereka berargumen bahwa tidak hanya terdapat satu siklus proses pembelajaran, tetapi terdapat tiga tingkatan pembelajaran,³⁰ yaitu:

a. *Single loop learning*

Model sasaran *single loop learning* dicirikan oleh perbaikan kesalahan-kesalahan, tetapi bukan perubahan fundamental dari sistem yang mendasar.

Hal ini berarti bahwa pembelajaran terjadi ketika terdapat kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan, dan berusaha untuk memperbaikinya, yang disebut belajar. Tipe belajar seperti ini disebut "pembelajaran negatif".

b. *Double loop learning*

Model sasaran *double loop learning*, cenderung memperoleh sesuatu yang baru melalui pengembangan yang sudah ada, atau dengan melakukan proses perbaikan tanpa melakukan kesalahan-kesalahan. Tipe belajar ini dinamakan "pembelajaran positif" karena memiliki suatu inovasi yang akan meningkatkan nilai-nilai organisasi.

c. *Deutero double loop learning*

Model sasaran *deutero double loop learning* berkaitan dengan metakognisi atau mempelajari cara belajar.

²⁹⁾ Luthans, F., *Organizational Behavior*, Seventh Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1998, hlm. 45.

³⁰⁾ *Loc.cit.*, Argyris and Schon, 1996, hlm. 166.

Asumsi Argyris dan Schon bahwa pembelajaran organisasi membutuhkan pembelajaran individu, tetapi hal ini bergantung pada pembelajaran kolektif dan tindakan yang didasarkan pada kepentingan organisasi. Ketika pembelajaran organisasi sangat efektif, kombinasi dari pembelajaran individu dan kolektif menyebabkan perubahan dalam teori-teori organisasi mengenai cara yang seharusnya dilakukan.³¹

Organisasi menambahkan pembelajaran ini ke dalam rutinitas organisasi yang telah berubah dan melanjutkan pertanyaan dari asumsi-asumsi yang mendasari tindakan dan perilaku.³²

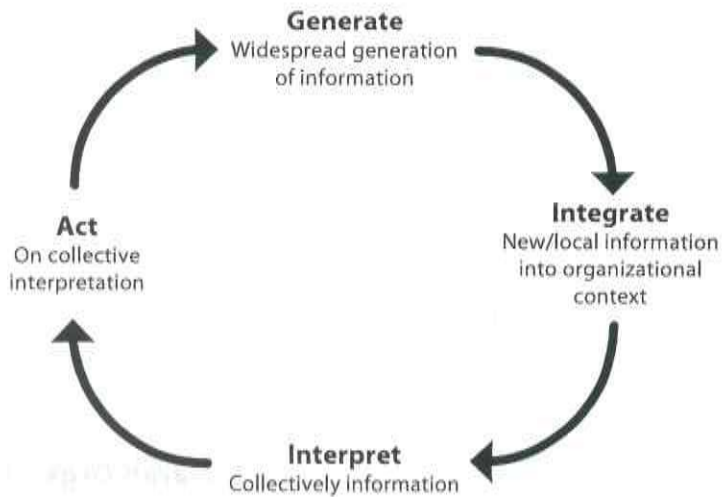
6. Indikasi Keberhasilan Proses Pembelajaran Organisasi

Secara umum, indikasi dari keberhasilan proses pembelajaran organisasi adalah semakin luas dan semakin intensifnya mekanisme belajar bersama (organisasi). Hal ini disebabkan karena organisasi mampu melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya, serta organisasi mampu melakukan proses inovasi sosial, melalui peningkatan kualitas paradigmanya.

Sasaran utama proses pembelajaran organisasi adalah institusi-analisis pengetahuan kolektif yang dimiliki para anggota sebagai hasil integrasi (berbagi pengetahuan dan atau berbagi model mental) yang diaktualisasikan dalam bentuk strategi, program, sistem, atau pedoman organisasi.

³¹⁾ *Op.cit.*, hlm. 194.

³²⁾ March, J., *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Oxford: Blackwell Business, 1999, hlm. 76.



Gambar 9.1 Siklus Pembelajaran Organisasi

Sumber: Dixon, 1998. *The Responsibilities of Members in an Organization that is Learning. The Learning Organization: A Review and Evaluation*, Vol. 5, No. 4, hlm. 161-167.

7. Langkah-langkah Pembelajaran Organisasi

Untuk mencapai keberhasilan pembelajaran organisasi, diperlukan sepuluh langkah strategis berikut.³³

- Memiliki budaya pembelajaran untuk mengetahui posisi saat ini, dan melalui pembelajaran dapat diidentifikasi kekuatan dan rintangan untuk mengeliminasi ancaman dan mengembangkan elemen baru.
- Mengembangkan hal-hal positif yang mendorong seluruh anggota organisasi memiliki kebiasaan mengembangkan diri serta mendorong anggota lain untuk melakukan hal yang sama.
- Menciptakan lingkungan yang kondusif dan memberikan perlindungan terhadap anggota organisasi untuk melahirkan ide-ide baru.

³³⁾ Kline, P. and B.L. Saunders, *Ten Steps to a Learning Organization*, Executive Excellence, April, 1995, hlm. 20-31.

- d. Memberi penghargaan kepada anggota organisasi yang mampu mengelola risiko yang mereka hadapi.
- e. Membantu anggota organisasi lain bersinergi dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi tersebut.
- f. Membuat komitmen agar anggota organisasi mampu melahirkan inovasi baru.
- g. Menjelaskan visi kepada anggota organisasi dan memberi peluang kepada anggota organisasi untuk memberikan kontribusinya.
- h. Menerjemahkan visi ke dalam bentuk tujuan dan program.
- i. Membangun sistem yang sistematis untuk menghubungkan seluruh anggota organisasi dan tim sehingga setiap anggota dan tim dapat memberikan kontribusinya.
- j. Menjalankan program pembelajaran.

8. Cara-cara yang Dapat Mendukung Proses Pembelajaran Organisasi

Beberapa cara yang dapat mendukung proses pembelajaran suatu organisasi, yaitu:

- a. mengembangkan sikap akomodatif terhadap munculnya ide baru;
- b. mengembangkan sistem pemikiran;
- c. mengembangkan kreativitas;
- d. mengembangkan kesadaran pegawai dan nilai-nilai organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelesaikan permasalahan secara kolaboratif.

Dalam organisasi publik, manfaat yang diperoleh dari pembelajaran organisasi adalah meningkatkan kemampuan dalam mengadaptasi model-model, melakukan remediasi, dan mengurangi tingkat putus sekolah (Hughes, 1994: 36). Hal ini sesuai dengan konsep pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) bahwa pelatihan dan pengembangan staf merupakan kegiatan utama yang harus selalu dilakukan dalam proses perubahan dan pengembangan organisasi.

B. Kompetensi dalam Pembelajaran Organisasi

1. Definisi Kompetensi

Teece *et.al.*, (1997) melihat sumber daya sebagai "aset-aset khusus perusahaan yang sulit, yang jika mungkin tidak dapat ditiru, kompetensi dihasilkan dari integrasi aset-aset khusus perusahaan."³⁴ Oleh karena itu, kompetensi merupakan kemampuan dan pengetahuan perusahaan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari.³⁵

Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.³⁶

Kompetensi didasarkan pada informasi, proses berwujud dan tidak berwujud, dan mengembangkannya sepanjang waktu melalui interaksi yang kompleks antarsumber daya.

Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi.³⁷ Kompetensi juga dinyatakan sebagai kemampuan mengorganisasi pekerjaan dan menyampaikan nilai. Kompetensi dapat meliputi komunikasi, keterlibatan dan komitmen yang besar untuk bekerja sepanjang batas-batas organisasi.³⁸ Kompetensi juga dapat dirasakan sebagai aset-aset perantara yang diturunkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas sumber dayanya, seperti fleksibilitas strategi dan perlindungan terhadap produk dan jasa-jasa akhir perusahaan. Aset-aset strategis didefinisikan sebagai seperangkat sumber daya dan kompetensi yang sulit untuk diperjualbelikan, sulit untuk ditiru

³⁴⁾ Teece, D.T., G. Pisano and A. Shuen, *Dynamic Capability and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol.18, No. 7, 1997, hlm. 509-533.

³⁵⁾ Henderson R. and I. Cockburn, *Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research*, Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 2, 1994, hlm. 63-84.

³⁶⁾ Amit, R. and P.J.H. Schoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, hlm. 33-46.

³⁷⁾ David, F.R., *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro, Jakarta: Prenhallindo, 2002, hlm. 142.

³⁸⁾ *Loc.cit.*, Prahalad and Hamel, 1990, hlm. 231.

disebabkan kelangkaan, sulit ditemukan, dan memiliki kekhususan (unik). Hal tersebut yang tersedia bagi perusahaan sebagai keunggulan bersaing.³⁹

Bogner dan Thomas (1994) mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya.⁴⁰

Selanjutnya, kompetensi adalah keahlian yang memungkinkan perusahaan mencapai dasar-dasar *customer benefits* melalui pembentukan, peningkatan, pembaharuan, dan penggunaan sumber daya yang membawa keunggulan bersaing yang berkelanjutan.⁴¹

Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, kompetensi inti harus menambah nilai, sulit digantikan, sulit bagi pesaing untuk meniru, dan dapat dipindahkan sepanjang perusahaan.⁴²

Empat mekanisme yang berkaitan dengan kompetensi, yaitu *time-compression diseconomies*, efisiensi aset massa, keberkaitan antaraset, dan *causal ambiguity*.⁴³ Empat mekanisme ini membantu melindungi aset dari keusangan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang dihasilkan dari kompetensi inti.

Dengan demikian, kompetensi harus mengintegrasikan sejumlah keahlian atau teknologi, menjadi kekuatan bersaing yang unik, dan memberikan kontribusi pada nilai serta memberikan kemampuan untuk masuk ke pasar yang baru.⁴⁴

2. Dimensi Kompetensi

Oliver (1997) memberikan perhatian pada sumber daya strategis dan berargumen bahwa sumber daya yang menghasilkan kompetensi

39) *Loc.cit.*, Amit and Schoemaker, 1993, hlm. 48.

40) *Loc.cit.*, Bogner and Thomad, 1994, hlm. 289.

41) *Loc.cit.*, Hamel and Heene, 1994, hlm. 87.

42) *Loc.cit.*, Barney, 1991, hlm. 88.

43) Dierickx, I. and K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, Management Science, Vol. 35, 1989, hlm. 88-18.

44) *Loc.cit.*, Prahalad and Hamel, 1990, hlm. 233.

haruslah langka, unik, khusus, tidak berwujud, sulit diganti, dan sulit ditiru.⁴⁵ Meyer dan Utterback (1993) menekankan peran penting kompetensi teknologi, penelitian dan pengembangan, kompetensi produksi dan manufaktur, serta kompetensi pemasaran.⁴⁶

Selanjutnya Hamel dan Heene (1994) membagi kompetensi menjadi kompetensi akses-pasar, kompetensi yang berkaitan dengan integrasi, dan kompetensi yang berkaitan dengan fungsionalitas.⁴⁷ Mereka percaya bahwa kemampuan fungsional, budaya, posisi, dan pengaturan sebagai pembentuk dan penentu keunggulan perusahaan secara keseluruhan.⁴⁸

Barney (1991) menyajikan struktur yang lebih konkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan.⁴⁹ Selanjutnya, Barney (1991) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yaitu bernilai (*valuable*), kompetensi langka di antara perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutability*).⁵⁰

Penjelasan keempat kompetensi tersebut, yaitu sebagai berikut:

a. Bernilai (*valuable*)

Kompetensi yang bernilai (*valuable competencies*) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi berbagai peluang atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (*valuable*). Kompetensi dikatakan bernilai jika menyebabkan

45) Oliver, C., *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 9, 1997, hlm. 697-713.

46) Meyer, M.H. and J.M. Utterback, *The Product Family and the Dynamics of Core Capability*, Sloan Management Review, Vol. 34, No. 3, 1993, hlm. 29-47.

47) *Loc.cit.*, Prahalad and Hamel, 1994, hlm. 341.

48) *Op.cit.*, hlm. 349.

49) *Loc.cit.*, Barney, 1991, hlm. 311.

50) *Op.cit.*, hlm. 441.

perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya.

b. Langka (*rareness*)

Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit pesaing yang potensial. Dengan kata lain, kompetensi perusahaan yang bernilai, tetapi dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sebuah perusahaan dikatakan menikmati keunggulan bersaing jika ia dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya. Dengan kata lain, keunggulan bersaing dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksploitasi kompetensi yang berbeda dari pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai tersebut dimiliki oleh sebagian besar perusahaan, tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan cara dan teknik yang sama. Selanjutnya, perusahaan mengimplementasikan strategi yang hampir sama dapat dikatakan tidak ada satu pun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.

c. Sulit ditiru (*inimitability*)

Kompetensi yang bernilai dan langka hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain tidak memilikinya atau tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut.

Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut.⁵¹

- 1) Kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi bergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumber daya yang unik bagi mereka, mencerminkan jalan setapak yang dilalui dalam sejarah. Cara lain untuk mengatakan

⁵¹⁾ Lippman S. and R. Rumelt, *Uncertainty Immitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*, Bell Journal of Economics, Vol. 13, 1982, hlm. 418 - 430.

ini, perusahaan mampu mengembangkan kompetensi karena berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat.

- 2) Hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas cara suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulan bersaingnya. Akibatnya, para pesaing tidak dapat memastikan kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan yang menjadi pesaingnya.
- 3) Kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas sosial (*socially complex*). Kompleksitas sosial berarti kompetensi perusahaan adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks. Contoh kompetensi yang kompleks secara sosial meliputi relasi antarpribadi, kepercayaan, dan persahabatan antarmanajer, dan antarpegawai serta reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.

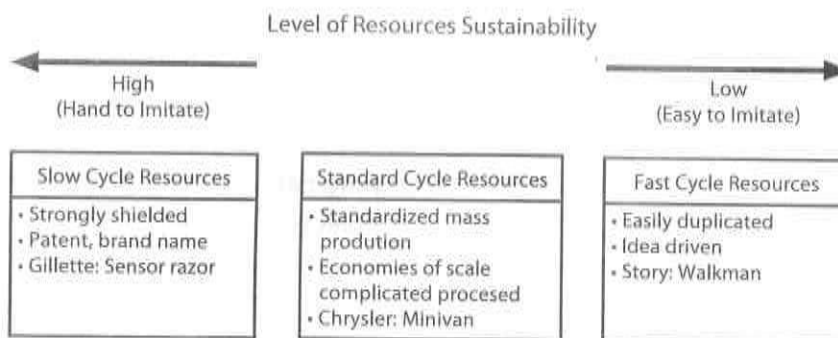
d. Sulit digantikan (*insubstitutability*)

Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumber daya perusahaan bernilai (atau dua kumpulan sumber daya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika setiap sumber daya dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan suatu strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kompetensi adalah meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Semakin tidak terlihat suatu kompetensi, semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumber daya khusus yang menjadi penghalang (*barriers*), aktivitas peniruan, dan ancaman pengganti (*imitation and substitution*) produk atau jasa perusahaan. Meningkatnya tekanan persaingan dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan.

Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup (*survive*) di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik.

Sumber daya dan kompetensi perusahaan dapat ditempatkan dalam sebuah kontinum untuk melihat bahwa sumber daya dan kompetensi tersebut tahan lama dan tidak dapat ditiru. Kontinum keberlanjutan (*continuum of sustainability*) sumber daya tersebut dijelaskan pada Gambar 9.2. berikut:



Gambar 9.2 Continuum of Resource Sustainability

Sumber: Williams, 1992. *How Sustainability Is Your Competitive Advantage?*
California Management Review, Spring, p.33

Pada titik sebelah kiri terdapat siklus sumber daya yang lambat, yang dilindungi oleh paten, geografi, nama merek yang kuat, atau ilmu pengetahuan yang dimiliki. Sumber daya dan kapabilitas ini merupakan kompetensi khusus karena memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan. Titik di sebelah kanan menggambarkan siklus sumber daya yang cepat, yang dihadapkan pada tekanan peniruan yang sangat tinggi. Sumber daya dan kapabilitas pada kondisi ini didasarkan pada konsep atau teknologi yang dapat dengan mudah ditiru.

Untuk perusahaan yang memiliki siklus sumber daya yang cepat seperti ini, jalan utama agar perusahaan dapat bersaing dengan sukses adalah melalui peningkatan kecepatan jalur antara penelitian perusahaan dan pasar tempat produk akan dijual.

Prahalad dan Hamel (1989) mengemukakan bahwa perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang berfokus pada peningkatan kompetensi, yang digunakan dengan cara baru dan inovatif untuk mencapai tujuan. Perhatian utama perusahaan adalah menggunakan sumber dayanya dalam cara-cara yang menantang dan kreatif untuk membangun kompetensi inti.⁵²

3. Pentingnya Kompetensi dalam Pembelajaran Organisasi

Penggunaan sumber daya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan, seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas, dan kemungkinan pangsa pasar dan profitabilitas yang lebih besar (Collis, 1994).

Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; Rumelt, 1991; Evans, 1991; Peteraf, 1993; Amit and Schoemaker, 1993).

Perkembangan teori dan empiris sekarang ini membuktikan bahwa perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkoordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membahtunya membangun keunggulan bersaing.⁵³

4. Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi

Wang dan Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan. Dengan

⁵²⁾ *Loc.cit.*, Prahalad and Hamel, 1989, hlm. 418- 430.

⁵³⁾ Naver and Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal Marketing*, 54 October, 1990, hlm. 20-35.

DAFTAR PUSTAKA

- A. de Waart. 1995. *Tujuh Puluh Lima Tahun Pendidikan Kedokteran di Weltevreden 1851-1926*. Terjemahan: Bintari Rukmono, dkk. Jakarta: Perpustakaan Nasional RI.
- A. Etzioni & Halevy, Eva Etzioni (eds). 1973. *Social Changes: Sources, Patterns and Consequences*. New York: Basic Books.
- A.B. Susanto. 1997. *Manajemen Aktual*. Jakarta: Globalindo Mediatama.
- Abdul Michael. 2009. *Aspek-aspek Pengubah Hukum*. Jakarta: Kencana.
- Agus Triyanto. 2007. *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif Progresif*. Jakarta: Depdiknas.
- Akira Nagazumi. 1989. *Bangkitnya Nasionalisme Indonesia*. Seri Terjemahan KITLV-LIPI. Cetakan I. Jakarta: Temprint.
- Alexander Schneiders. 1964. *Personal Adjustment and Mental Health*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Amien. 2008. *Pengantar Manajemen: Lingkungan Organisasi, Budaya Organisasi Etika dan Tanggung Jawab Sosial (Modul IV)*. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Anderson. 2010. *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. Anggoro: John Wiley & Sons, Publish by.

- Andi Hamzah. 1984. *Korupsi di Indonesia: Masalah dan Pemecahannya*. Jakarta: Gramedia.
- Anne Marie. 1998. *Theories of Personality*. Sixth Edition. Singapore: The McGraw Hill Companies.
- Anonimus. 1997. *Disiplin Nasional*. Jakarta: Lemhanas.
- Anonimus. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Diknas.
- Anthony R.N and V. Govindarajan. 2001. *Management Control Systems*. Tenth Edition. Chicago, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Anton. 2011. *Manajer dan Lingkungan Organisasi, Tanggung Jawab Sosial, dan etika*. Malang: Unbraw.
- Argyris. 1985. *Strategy Change and Defensive Routines*. Pitman Publishing Inc., Marshfield, MA.
- Arikunto. 1990. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Angkasa.
- Asma Nadia. 2012. *Twitograffi Asmandia: Pemimpin Terbaik dengan Pasukan Terbaik*. Jakarta: Asma Nadia Publishing.
- Asnawir. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- B.R. Hergenhahn. 2008. *Theories of Learning*. Terjemahan: Tri Wibowo B.S. Jakarta: Prenada Media.
- Baker, W.E. and J.M. Sinkula. 1999. *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 27. No. 4.
- Bambang Setiarso. 2005. *"Knowledge Sharing in Organizations: Models and Mechanism"*. Special Library Conference May 15-17, 2005. Kuala Lumpur.
- Barney. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. Vol. 17. No. 1.
- Bettis R.A. and W.K. Hall. 1982. *Diversification Strategy, Accounting Determined Risk and Accounting Determined Return*. Academy of Management Journal. Vol. 25. No. 2 (June). pp. 254-264.
- Brown dan Brown. 1973. *The Jerome Biblical Commentary*. 2 vols. Englewood Cliffs Josef A. The Good. News: Yesterday and Today. New.
- Bryson J.O. 1990. *Effective Library and Information Centre Management*. England: Gower.

- Bryson J.O. 1990. *Library and Information Centre Management*. England: Gower.
- Buddy Ibrahim. 1998. *Total Quality Management-Panduan Praktis untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djambatan.
- Bungin B. 2007. *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Kencana.
- Burt Nanus and Stephen M. Dobbs. 1999. *Leaders Make Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- C.E. Helfat and M.A. Peteraf. 2002. *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*. Working Paper. No. 03-08.
- Carillo et al. 2004. *Knowledge Management System Performance Measure Index*. Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA.
- Carl Davidson and Philip Voss. 2003. *Knowledge Management, an Introduction, to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital*. New Delhi: Vision Book.
- Charles H. Bishop Jr. 2001. *Making Change Happen One Person at a Time: Assessing Change Within Your Organization*. New York: Amacom.
- Chatterjee, S. and B. Wernerfelt. 1991. *The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*. Strategic Management Journal. Vol. 12. No. 1.
- Chester I. Barnerd. 1992. *Organisasi dan Manajemen, Struktur, Perilaku, dan Proses*. Jakarta: Gramedia.
- Christina Evans. 2003. *Managing for Knowledge, HR's Strategic Role*. Amazon's Book Store. Free UK delivery on eligible orders.
- Coney Sthephen R. 1976. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Terjemahan Budiyanto. *7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- D.D. Dill. 1999. *Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization*. Higher Education. Vol. 38.
- Datta, D.K., N. Rajagopalan, and A.A.M. Rasheed. 1991. *Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions*. Journal of Management Studies. Vol. 28 (September).

- Dean Anderson and Linda S. Ackerman Anderson. 2001. *Beyond Change Management*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Dennis F. Thompson. 2002. *Etika Politik Pejabat Negara*. Penerjemah: Benyamin Molan. Edisi Kedua, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- E. Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Madrasah, Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: Rosdakarya.
- E. Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E. Rochyadi. 2008. *Model Manajemen Pembaharuan*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah.
- Edgar H. Schein. 1980. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Ekosiswayo & Rachman. 2000. *Manajemen Kelas*. Semarang: IKIP.
- Erry Sukriah. 2009. *Budaya dan Lingkungan Organisasi*. Modul. Bandung: FPF. UPI.
- Everett E. Hagen. 1962. *On The Theory of Social Change; How Economic Growth Begins*. Illinois: The Dorsey Press.
- Everett M. Rogers dan F. Floyd Shoemaker. 1983. *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.
- Everett M. Rogers dan F. Floyd Shoemaker. 1987. *Communication of Innovations*. Terjemahan Abdillah Hanafi Memasyarakatkan Ide-ide Baru. Surabaya: Usaha Nasional.
- F. Ellen Netting, Peter M. Kettner, dan Steven L. McMurtry. 2004. *Social Work Macro Practice*. Third Edition. Boston: Allyn.
- F.R. David. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep Edisi Bahasa Indonesia*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Feisal Tamin. 2004. *Reformasi Birokrasi: Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*. Jakarta: Blantika.
- Fernandes, B.H., J.F. Mills and M.T. Fleury. 2005. *Resources that Drive Performance: An Empirical Investigation*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 54. No. 5/6. pp. 340-354.

- Fiol, C.M. and M.A. Lyles. 1985. *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, Vol. 10. No. 4 (Oktober).
- Fleisher, C.S and B.E. Bensoussan. 2003. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analysis Business Competition*. New York: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Frederic Bastiat. 1998. *The Law*. Freedom: Institute.
- French dan Bell, D. E. 1982. *Regret in Decision Making Under Uncertainty*. Operations Research.
- Friedman. 1975. *The Legal Sistem; A social Science Perspective*. New York: Russell Sage Foundation.
- Fulmer, W. dan Cargile, B. 1987. *Ethical Perceptions of Accounting Students: Does Exposure to a Code of Professional Ethics Help?* Issues in Accounting Education, 2, 207-217.
- Garvin. 2000. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibson Gibson, James L at al. 2006. *Organizations: Behavior, Structure, Prossesses*. Boston: McGraw-Hill.
- Gidden Antony Giddens. 1994. *Beyond Left and Right*. Cambridge: Polity Press.
- Goenawan Mangoenkoesoemo. 1918. "De Geboorte van Boedi Oetomo", *Soembangsih, Gedenkboek Boedi Oetomo*. 1908-20 Mei 1918. Tijdschrift Nederland Indie Oud & Nieuw, Amsterdam.
- Grant, R.M. 2002. *Contemporary Strategic Analysis*. 4th Ed. Oxford: Blackwell.
- Gredler Bell. 1994. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Greg Philo (Ed.) 1999. *Industry, Economy, War and Politics*. Glasgow University.
- H. Li. 2000. *How does New Ventures Strategy Matter in the Environment Performance Relationship?* Journal of High Technology Management Research. Vol. 12. pp.183-204.
- H. Subagyo. 2007. *Metodologi Pengukuran Peranan Forum Diskusi dalam Proses Berbagi Knowledge: Kasus Intra PDII-LIPI*. Jakarta: Diklat Peneliti Tingkat I.

- Hans Dieter. 1974. *Involusi Kota: Struktur Sosial Kota-kota Asia Tenggara: Suatu Kasus Kota*. Padang: Prisma.
- Harigopal. 2006. *Management of Organizational Change: Leveraging Transformation*. New Delhi: Response Books.
- Hartanto. 1986. *A Comparison of American and Indonesian Follower's Preference for Initiation of Structure and Consideration: A Follower Perspective of Leader Behavior*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis Minnesota.
- Havard Business Essentials. 2002. *Culture and Change*. Boston: Havard Business School Publishing.
- Henderson R. and I. Cockburn. 1994. *Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research*. Strategic Management Journal. Vol. 15. No. 2.
- Hendro Wicaksono. 2005. *Membangun Sistem Manajemen Pengetahuan untuk Pemakai*. Jakarta: PPS UI.
- Hensi Margaretta. 2012. *Lingkungan Manajemen, Budaya Perusahaan, Etika Manajerial, dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Yogyakarta: FE. UGM.
- Hill AT, Wallace WA, Emmanuel X. 2007. *Pulmonary Infection*. Oxford New York: CRC Press.
- Hill, C.W., M.A. Hitt and R.E. Hoskisson. 1992. *Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms*. Organization Science. Vol. 3. pp. 501-521.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland and R.E. Hoskisson. 2005. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. 6th Edition. Cincinnati, Ohio: South Western Collage Publishing.
- I. Dierickx and K. Cool. 1989. *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. Management Science. Vol. 35.
- IAN Palmer, Richard Dunford, dan Gib Akin. 2009. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. Sydney Gib Akin, University of Virginia: McGraw-Hill Higher Education.
- Inpres No. 3 tahun 2003 mengenai *Strategi Pengembangan E-government*.

- Inu Kencana Syafii. 2011. *Etika Pemerintahan: dari Keseimbangan Good Governance dengan Clean Government Sampai pada State of The Art Ilmu Pemerintahan dalam Mengubah Pemerintah Biadab Menjadi Pemerintah Beradab*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Isaac Asimov. 1969. *The Intelligent Man's Guide to The Physical World*. New York: Washington Square Press.
- J. Cleveland and P. Plastrik. 1995. *Learning, Learning Organization and TQM*. In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds). *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott.
- J. Waterhouse and A. Svendsen. 1998. *Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measures to Improve Corporate Governance*. Quebec: The Canadian Institute of Chartered Accountant.
- J.P Chaplin. 2006. *Kamus Lengkap Psikologi*. Kartini Kartono, Trans. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- J.S. Harrison. 2003. *Strategic Management of Resources and Relationships*. New York: John Wiley & Sons.
- James D. Thomson. 1967. *Organizations in Action*, dalam Shafritz, Jay M dan J. Steven Ott. 1987. *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California.
- James E. Anderson. 1994. *Public Policy Making-An Introduction* (second edition). Texas A & M University.
- James P. Spillane. 2006. *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- James Q. Wilson. 1989. *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.
- Jeff Davidson, 2005. *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, Jakarta: Prenada,
- Judistira K. Garna. 1992. *Teori-teori Perubahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- K.N.M. Dundas and P.R. Richardson. 1982. *Implementing the Unrelated Product Strategy*. *Strategic Management Journal*. Vol. 3. pp. 287-301.
- Karl J. Pelzer. 1985. *Toeian Keboen dan Petani*, terj. J. Rumbo. Jakarta: Sinar Harapan.

- Karsa Lestari, Veronica Sri., dkk. 2011. *Bahan Ajar Dasar-dasar Manajemen*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Kartini Kartono. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kelley, R. 1988. *The Power of Followership: How to Create Leaders people Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*. New York: Doubleday Currency.
- Kenneth C. Laudon & Jane, P. Laudon. 2002. *Manajemen Information System: Managing the Digital Firm*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Khandekar, A. and A. Sharma. 2006. *Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context*. Education + Training. Vol. 48 No. 8/9.
- Kim, D.H. 1993. *The Link Between Individual and Organizational Learning*. Sloan Management Review, fall.
- King, A.W. and C.P. Zeithaml. 2001. *Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox*. Strategic Management Journal. Vol. 22. No. 1. January. pp. 75-99.
- Kline, P. and B.L. Saunders. 1995. *Ten Steps to a Learning Organization*. Executive Excellence, April.
- Koontz Harold Cyril O' Donnel and Heinz Weihrich. 1996. *Management*. Alih bahasa Alfonsus Sirait. Manajemen. Jakarta: Airlangga.
- Kornblum, W. 1988. *Sociology in Changing World*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. 2007. *The Leadership Challenge*. 4th eds., John Wiley and Sons.
- Kraatz, M.S. and E.J. Zajac. 2001. *How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence*. Organization Science. Vol.12. No. 5 (Sep-Oct.).
- Kreitner R. & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. International Edition. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kurt Lewin. 1935. *A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers*. New York: McGraw-Hill.

- L. Chaston and B. Badger. 1999. *Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol. 5. No. 4.
- Lance A. Berger and Dorothy R. Berger. 2004. *Best Practices From Leading Organization*. The Talent Management Handbook.
- Lawrence A. Brown. 1981. *Innovation Diffusion: A New Perspective*. New York: Methuen and Co.
- Lazarus, R.R. 1976. *Pattern of Adjustment*. Edisi ke-3. Tokyo: McGraw-Hill Kagakusha. Ltd.
- Lerry Honeycutt. 2000. *Knowledge Management Strategies*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Lewin K. Schein, E.H. 1987. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Liebowitz. 1999. *Knowledge Management Handbook*. New York: CRC Press.
- Lippman S. and R. Rumelt. 1982. *Uncertainty Immitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*. Bell Journal of Economics. Vol. 13.
- Lloyd, W.P. and J.S. Jahera, Jr. 1994. *Firm-diversification Effects on Performance as Measured by Tobin's q*, Managerial and Decision Economics, Vol. 15, No. 3, May/Jun, pp. 259-266.
- López, S.P., José M. Péon, and Camilo José Vazquez Ordás. 2005. *Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance*. The Learning Organization. Vol. 12 No. 3.
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. International Edition New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Lynton, R.P. Pareek, U. 1984. *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- M. Dodgson. 1991. *Technological Learning, Technology Strategy and Competitive Pressures*. British Journal of Management. Vol. 2.
- M. Hotman Siahaan. 1986. *Pengantar ke Arah Sejarah dan Teori Sosiologi*. Jakarta: Erlangga.

- Mahajan. 1985. *Risk/Return Performance of Diversification*. Firms, Management Science. Vol. 31. No. 7.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2007. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malcom S. Knowles et.al., 1984. *Andragogi in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Malhotra Yogesh. 2003. "From Information Management to Knowledge Management: Beyond the Hi-tech Hidebound Systems dalam K. Srinantaiah dan MED Koenig (ed), *Knowledge Management for the Information Professional*. New York: Medford, Information Today, Inc.
- Maman Rachman dalam Tu'u. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Marcelene Caroselli. 2000. *Leadership Skill for Managers*. New York: McGraw-Hill.
- March, J. 1999. *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Oxford: Blackwell Business.
- Markides, C.C. and P.J. Williamson. 1996. *Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View*. Academy of Management Journal. Vol. 39. No. 2.
- Martin Leman. 2000. *Disiplin Anak*. Jakarta: Kaliman Mulia.
- Meyer, M.H. and J.M. Utterback. 1993. *The Product Family and the Dynamics of Core Capability*. Sloan Management Review. Vol. 34. No. 3.
- Michael Beer. 2002. *Breaking the Code of Change*. USA: President and Fellow of Harvard College.
- Michael E. Porter. 1993. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Cetakan ke 2. Jakarta: Erlangga.
- Michael Lipsky. 1980. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Michael R. Dove (ed). 1985. *Peranan Kebudayaan Tradisi*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Miftah Thoha. 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Miller, D. 1979. *Social Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Miller, G.A., Galanter, E. and Pribram, I.H. 1960. *Plans and the Structure of Behavior*. New York: Henry Holt.
- Mills, D.Q. and B. Friesen. 1992. *The Learning Organization*. European Management Journal. Vol. 10 No. 2. June.
- Mudjiono Dimyati. 2006. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka.
- Muhaimin dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.
- Munir Fuady. 2011. *Teori-teori dalam Sosiologi Hukum*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Muniya Alteza. 2011. *Pengantar Bisnis: Teori dan Aplikasi di Indonesia*. Yogyakarta: UNY.
- Murray, P. and K. Donegan. 2003. *Empirical Linkages Between Firm Competencies and Organisational Learning*. The Learning Organization. Vol. 10. No. 1.
- Mustafa Fahmi. 1982. *Penyesuaian Diri Pengertian dan Peranannya dalam Kesehatan Mental*. Jakarta: Bulan Bintang.
- N. Kumar. 2005. *Assessing the Learning Culture and Performance of Educational Institutions*, Performance Improvement. Vol. 44. No. 9. Oktober.
- Nasution, Z. 2004. *Komunikasi Pembangunan, Pengenalan Teori, dan Penerapannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Naver and Slater. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". Journal Marketing 54 Oktober.
- Ningky Munir. 2008. *Knowledge Management Audit, Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta. Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Nomastuti Junita Dewi. 2005. *Analisis Pengaruh Budaya dan Lingkungan Organisasi terhadap Konsensus Strategi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah)*. Tesis. Semarang: UNES.
- Nurhidayah R. Endah dkk. 2003. *Keperawatan dan Perubahan*. Medan: USU Press.

- O'Regan, N. and A. Ghobadian. 2004. *The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance*. Management Decision. Vol. 42. No. 2. pp. 292-312.
- Oliver, C. 1997. *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-Based View*. Strategic Management Journal. Vol. 18. No. 9.
- Ortenblad, A. 2001. *On Differences between Organizational Learning and Learning Organization*. The Learning Organization. Vol. 8, No. 3,
- Otje Salman. 1989. *Beberapa Aspek Sosiologi Hukum*. Bandung: Alumni.
- P.M. Senge and J.D. Sterman. 1992. *Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of Future*, European Journal of Operational Research. Vol. 59. No. 1.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. 2000. *Management of Organizational Behavior: Utility Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Paul L. Tobing. 2007. *Konsep Knowledge Management, Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. New York: McGraw-Hill.
- Penrose, E.T. 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd Edition. New York: Oxford University Press.
- Peter Hernon, Ronald R. Powell, and Arthur P. Young. 2003. *The Library Leadership: Attributes of Academic and Public Director*. London: Libraries Unlimited.
- Peter J. Burke. 1980. "The Self: Measurement Requirements from an Interactionist Perspective." Social Psychology Quarterly.
- Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel. 1989. *Strategic Intent*. Harvard Business Review, May-June.
- Prajudi Atmosudirdjo. 1982. *Dasar-dasar Ilmu Administrasi Umum*. Jakarta: Galia Indonesia.

- Prieto, I.M. and E. Revilla. 2006. *Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment*. The Learning Organization. Vol. 13 No. 2. pp.166-185.
- Pudji Purwanti dan Muhammad Fattah. 2011. *Dasar Manajemen: Lingkungan Organisasi Manajemen*. (Modul 3) Malang: Universitas Brawijaya.
- R. Amit and P.J.H. Schoemaker. 1993. *Strategic Assets and Organizational Rent*. Strategic Management Journal. Vol. 14.
- R.Durand. 1999. *The Relative Contributions of Imitable, Non-Transferable and Non-Substitutable Resources to Profitability and Market Performance*. Goizueta Business School. Atlanta: Emory University.
- R.W. Griffin. 1987. *Management*. Second Edition. Boston: Houghton Mifflin Press.
- Rachid Zeffane. 1994. *Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach*. International Journal of Manpower. Vol. 15. No. 9.
- Rebecca O. Barclay & Philip C. Murray. 2009. *What is Knowledge Management?* Oxford New York: CRC Press.
- Rebecca Potts and LaMarsh. 2004. *Managing for Success*. London: Duncan Baird Publishers.
- Reed, R. and R.J. DeFillippi. 1990. *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage*. Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1 (January).
- Richard L. Daff. 1988. *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Richard L. Daff. 2005. *The Leadership Experience*. Canada: Thomson.
- Richardus Eko Indrajit. 2002. *Electronic Government*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rifelly Dewi Astuti. 2011. *Pengantar Bisnis: Bisnis dan Lingkungannya*. Jakarta: Binus.
- Robbins dan Coulter. 1999. *Manajemen*. Edisi ke-6. Jakarta: Prehalindo.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benjamin Molan. Penyunting Tanty Tarigan. Edisi Kedelapan. Jakarta: Prehallindo.

- Robert Cooper K. & Ayman Sawaf. 1997. *Executive EQ Emotional Intelligentsia in Leadership and Organization*. New York: John Rotrosen Agency.
- Robinson, K.C. 1998. *An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance*.
- Roger Cotterrell. 2004. *The Sociology of Law; an Introduction*. London: Buttersworths.
- Rue, L.L. and L.L. Byard. 1977. *Management, Skill, and Application*. New York: McGraw-Hill Co.
- S. Tallman and J. Li. 1996. *Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms*. The Academy of Management Journal. Vol. 39. No. 1. pp. 179-196.
- S.L. Collie. 2002. *The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments*. Dissertation, University of Virginia.
- S.P. Siagian. 1983. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Said, S. 2002. *Faktor-faktor Strategi yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja PTN dan PTS di Indonesia*. Disertasi, an. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Saifullah. 2007. *Refleksi Sosiologi Hukum*. Jakarta: Refika Aditama.
- Satjipto Rahardjo. 2007. *Biarkan Hukum Mengalir: Catatan Kritis Pergulatan Hukum dan Manusia*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Satjipto Rahardjo. 2009. *Hukum dan Prilaku*. Jakarta: Kompas Media.
- Scott, W. E. 1966. *Activation Theory and Task Design*. Organizational Behavior and Human Performance.
- Selo Soemardjan dan Soleman Soemardi (ed). 1974. *Setangkai Bunga Sosiologi*. Jakarta: Yayasan Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Setiadi dkk. 2011. *Anatomi & Fisiologi Manusia*. Surabaya: Graha Ilmu.
- Shaw et al. 1998. "School Culture: Organizational Value Orientation and Comment". Journal of Education Research. V. 85 n. 5 My-Jun.
- Silverman, B.S. 1999. *Technological Resource and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics*. Management Science. Vol. 45. No. 8 (August).

- Sitepu. 2008. *Pengembangan Sumber Belajar*. Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur.
- Siti Irene Astuti. 2011. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Slamet Rosyadi. 2010. *Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Slamet Widodo. 1989. *Statistik Untuk Penelitian*. Jakarta: Alfabeta.
- Smith and Reynold. 1966. *Principles, Definitions and Scope of Integrated Pest Control*. Proc. FAO Symposium on Integrated Pest Control.
- Smith Huston. 1990. *Forgetting Truth The Common Vision of World's Religions*. New York: Oxford University Press.
- Smylie, M.A. 1996. *Instructional Outcomes of School Based Participative Decision Making, Educational Evaluation and Policy Analysis*. Fall. Vol. 18, No. 3. pp. 181-198.
- Soekesi Soemoatmojo. 1985. *Gaya Hidup Bupati Pesisiran Pada Akhir Abad 19 sampai Permulaan Abad 20*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Soerjono Soekanto. 1992. *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Soerjono Soekanto. 2009. *Pokok-pokok Sosiologi Hukum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sofchah Sulistyowati. 2001. *Cara Belajar yang Efektif dan Efisien*. Pekalongan: Cinta.
- Sondang P. Siagian. 1986. *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- Stata R. 1989. *Organizational Learning: The Key to Management Innovation*. Sloan Management Review, Spring.
- Stephen D. Reese. 1996. *Mediating the Message*. New York: Longman.
- Stephen R. Robbins. 1991. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Udaya Yusuf. Edisi 3. Jakarta: Arcan.
- Stuart, Robert D. and Barbara B. Morgan. 2002. *Library and Information Centre Management*. USA: Library Unlimited.

- Suciati, dkk. 2005. *Belajar dan Pembelajaran 2*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sudikno Mertokusumo. 2005. *Mengenal Hukum*. Yogyakarta: Liberty.
- Sumidjo dan Soebedjo. 1986. *Materi Pokok Kepemimpinan*. Jakarta: UT.
- Sumitro dan SN. Kartikasari. 2002. *Proses Tranformasi Daerah Pedalaman Indonesia*. Judul asli: *Tranforming the Indonesia Upland: Marginality, Power and Product*/Tania M. Li. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- T. Hani Handoko. 2011. *Manajemen dan Lingkungan Eksternal*. Jakarta: Citra.
- Tahira M. Probst and Ty L. Brubaker. 2001. *Department of Psychology, Washington Dressed to Tahira M. Probst*, Washington State University, Vancouver, 14204 NE.
- Taufik Bahaudin. 1999. *Brainware Management Generasi Kelima Manajemen Manusia Memenangkan "Knowledge to knowledge Competition" Menyongsong Era Millenium*. Jakarta: Gramedia.
- Taylor D.G., Johnson E.R., Priyanto R. 1996. *The accuracy of rump P8 fat thickness and twelfth rib fat thickness in predicting beef carcass fat content in three breed types*. In: *Proceedings of the Australian Society of Animal Production*. The University of Quensland, Brisbane.
- Teece, D.T., G. Pisano, and A. Shuen. 1997. *Dynamic Capability and Strategic Management*. Strategic Management Journal. Vol. 18. No. 7.
- Todd R. Groff & Thomas P. Jones. 2003. *Introduction to knowledge management: KM in Business*. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Tomas, H., M. Hult and O.C. Ferrell. 1997. *Global of Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement*. Journal of Business Research. Vol. 40.
- Udai Pareek. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Umaimah Wahid. 2006. *Komunikasi Politik*. Jakarta: Lembaga Riset, Universitas Budi Luhur.
- Van Vught, F.V. 1995. *The New Context for Academic Quality: In D.D. Dill and B. Sporn* (Eds), *Emerging Pattern of Social Demands and University Reform: Through a Glass Darkly*, Oxford: Pergamon.

- Wahyudi Kumorotomo. 2005. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Watkins, K.E. and V.J. Marsick. 1993. *Sculpting the Learning Organization*. San Fransisco: Jossey-Baas.
- Wernerfelt, B. 1984. *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal. Vol. 5. pp. 171-180.
- Wheelen, T.L. and J. David Hunger. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Whitten, Jeffrey, L. etc. 2004. *System Analysis and Design Methods*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Wibowo. 2006. *Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*. Bandung: Alfa Beta.
- Wilbert E. Maore. 1967. *Order and Change, Essay in Comparative Sociology*. New York: John Wiley & Sons.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and relational Contracting*. New York: Macmillan Free Press.
- Winardi, J. 2006. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Prenada Media.
- Winarno Surakhmad. 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar*. Bandung: Teknik Tarsito.
- Woods dan Macaulay. 1989. Woods, Robert H and Macaulay, James F, 1989, *R for Turnover: Retention Program that Work*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May.
- Y. Wang and H. Lo. 2003. *Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View*. Journal of Management Development. Vol. 22. No. 6.
- Yulk Gay A. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih bahasa Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.
- Zaltman Gerald & Mellaine Wallendorf. 1979. *The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows*. California. Primary Scientifics.

PROFIL PENULIS

Drs. H. Asep Saefullah, M.Si. lahir di Garut pada tanggal 20 Juli 1971. Penulis merupakan lulusan Fakultas Tarbiyah tahun 1995 dan Program Studi Ilmu-ilmu Sosial dengan bidang kajian utama Sosiologi-Antropologi PPS Universitas Pajajaran Bandung tahun 2004. Penulis saat ini sebagai dosen pengampu mata kuliah Ilmu Sosial dan Budaya Dasar dan Pendidikan Kewarganegaraan pada Fakultas Sains dan Teknologi, mengampu pula mata kuliah Sosiologi dan Antropologi Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah dan menjadi Anggota Senat UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Penulis aktif mengikuti berbagai *workshop* dan seminar nasional ataupun internasional di berbagai tempat. Kegiatan lain yang ditekuninya antara lain, menulis sejumlah buku teks untuk mahasiswa, yaitu *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar, Pendidikan Kewarganegaraan, Sosiologi dan Antropologi Pendidikan*. Saat ini, penulis sedang menyelesaikan studi S-3 Antropologi pada PPS Universitas Padjadjaran Bandung.

Dr. H. Ahmad Rusdiana, M.M., lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961. Penulis merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm) dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Lulus Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus

1982, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta, lulus tahun 2002, dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012.

Sesuai dengan moto hidupnya "belajar dan mengabdikan", penulis merupakan Dosen PNS Fakultas Sains dan Teknologi UIN Bandung. Sampai saat ini, ada enam buku ajar, yaitu: *Pengantar Manajemen* (Tresna Bhakti, 2002), *Manajemen SDM* (Tresna Bhakti, 2007), *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Tresna Bhakti, 2008), *Pendidikan Kewarganegaraan* (Tresna Bhakti, 2009), *Sosiologi Pendidikan* (BatiC, 2010), *Antropologi Pendidikan* (BatiC 2011), dan buku lepas *Manajemen SDM cet. II* (Arsad, 2013), *Manajemen Kewirausahaan* (Arsad, 2013), *Pendidikan Kewirausahaan* (Insan Kemonika, 2013). *Membangun desa Peradaban Berbasis Pendidikan* (Insan Kemonika, 2013). Selain itu, ada sepuluh judul buku *Manajemen dan Pendidikan Keguruan* yang siap untuk cetak. Dalam tiga tahun terakhir, penulis menghasilkan enam kegiatan penelitian dan enam tulisan Jurnal Nasional dan Internasional. Di samping itu, tidak luput dari pengabdian kepada masyarakat untuk membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung dengan mengembangkan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984, serta garapan khusus melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 sekaligus sebagai Ketua Yayasan. Kegiatannya adalah pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya, yang tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Selain itu, penulis membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Ciamis.